

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

Master en Entrepreneuriat et Management des projets

**Les déterminants de l'avantage concurrentiel
Cas d'étude NAFTAL – Activité Lubrifiants**

Elaboré par : AMOURI MOHAMMED ABDESSAMED

Encadré par : Dr ABID NABILA

Année 2019

RÉSUMÉ

La notion de l'avantage concurrentiel a été mise en évidence par Michael Porter dans ses travaux. En raison du développement économique et de l'intensification de la concurrence, l'entreprise doit acquérir et déterminer ses avantages concurrentiels découlant la stratégie concurrentielle, la chaîne de valeur de l'entreprise, des fournisseurs, partenaires et clients potentiels, les ressources et compétences et ainsi de divers projets d'investissement. Ces éléments permettent l'entreprise de se différencier de ses concurrents en proposant des produits/services dans les attentes des clients.

Les déterminants de l'avantage concurrentiel ont pour l'objectif de faire protéger l'entreprise de la concurrence et d'assurer sa continuité sur le marché économique.

Mots clés : Les déterminants de l'avantage concurrentiel, Les stratégies concurrentielles, La chaîne de valeur, Les ressources & compétences.

ABSTRACT

The notion competitive advantage has been highlighted by Michael Porter in his research. Due to economic development and the intensification of competition. The company must acquire and determine its competitive advantages arising from the competitive strategy, the company's value chain, potential suppliers, partners and customers, resources and skills, in addition to several investment projects. These elements allow the company to differentiate itself from its competitors by offering products/services in the expectations of customers.

The determinants of competitive advantage are aimed at protecting the company from competition and ensuring the continuity in the economic market.

Keywords: The determinants of competitive advantage, competitive strategies, value chain, resources and skills.

ملخص

ظهر مصطلح الميزة التنافسية من خلال الأبحاث التي قام بها ميشال بورتير. في ظل التطورات الاقتصادية واشتداد المنافسة، أصبح لزاماً على المؤسسة أن تمتلك وتحدد ميزاتها التنافسية المتضمنة للاستراتيجية التنافسية، سلسلة القيمة للمؤسسة، الموردين، الشركاء والزبائن الجيدين، الموارد والمهارات إضافة إلى مختلف المشاريع الاستثمارية. هاته العناصر تتيح للمؤسسة أن تكون متميزة عن منافسيها، بطرحها لمنتجات وخدمات في مستوى تطلعات الزبائن. محددات الميزة التنافسية تعمل بهدف حماية المؤسسة من المنافسة وضمان استمراريتها في السوق الاقتصادية. الكلمات المفتاحية: محددات الميزة التنافسية، الاستراتيجيات التنافسية، سلسلة القيمة، الموارد والمهارات

REMERCIENTS

Nous remercions ALLAH le tout puissant qui nous a donné la force, la volonté et la patience pour aller jusqu'au bout de ce travail.

Nous tenons à remercier vivement notre encadreur Mme ABID Nabila d'avoir guidé ce travail dans le bon sens, pour sa responsabilité, ces conseils tout au long de ce travail, pour son encouragement et son soutien surtout.

Bien sur mes parents et ma famille pour leur support sans faille et leur aide précieuse.

Nous voulons également remercier les responsables des bibliothèques universitaires l'école nationale supérieure de management, l'école des hautes études commerciales, la bibliothèque de l'université Alger « Ben youcef ben khedda » et la bibliothèque kebbati mohamed de sidi bel abbés.

Nous remercions également les membres de jury pour avoir accepté d'évaluer ce modeste travail de recherche.

En fin, nos remerciements vont à toutes personnes ayant contribué de près ou de loin à l'aboutissement de ce travail.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	i
REMERCIEMENTS	ii
TABLE DES MATIÈRES	iii
LISTE DES TABLEAUX	vi
LISTE DES FIGURES	vii
INTRODUCTION.....	01
 CHAPITRE I : Cadre théorique et méthodologique de recherche05	
1. Revue de littérature - L'avantage concurrentiel au centre de la stratégie de l'entreprise.....	06
1.1. Les choix stratégiques et l'avantage concurrentiel.....	06
1.1.1 Les stratégies concurrentielles de Michael Porter.....	07
1.1.2 La stratégie Océan Bleu.....	14
1.1.3 La Stratégie Lean : un nouveau modèle comme avantage compétitif durable.....	19
2. Le cadre conceptuel - Les déterminants de l'avantage concurrentiel durable	24
2.1. L'avantage concurrentiel durable : Clarification.....	24
2.1.1 Définitions de l'avantage concurrentiel.....	24
2.1.2 Les caractéristiques d'un avantage concurrentiel.....	27
2.2. Les sources de l'avantage concurrentiel.....	28
2.2.2 Les sources internes de l'avantage concurrentiel.....	35
3. Le cadre méthodologique.....	47
3.1 Le positionnement épistémologique de recherche.....	47

3.1.1 Le positionnement épistémologique choisi.....	47
3.1.2 Choix du thème	48
3.1.3 Choix du lieu de stage.....	48
3-2 Choix méthodologique pour la recherche empirique.....	48
3-2-1 Les instruments de collecte de données.....	49
CHAPITRE II : DISCUSSION DES RESULTATS.....	54
1. Présentation de l'entreprise d'accueil.....	55
2.1.1 Historique.....	55
2-1-2 Les objectifs et missions de NAFTAL.....	57
2-1-3 Les infrastructures.....	60
2-1-4 La direction Lubrifiants & Pneumatiques.....	66
2. Les déterminants de l'avantage concurrentiel dans le secteur « Lubrifiants »....	69
2.2 Présentation de l'activité Lubrifiants NAFTAL.....	69
2.2.1 Le marché national des lubrifiants.....	70
2.3. Choix stratégiques de NAFTAL.....	71
2.3.2 La stratégie générique de l'activité Lubrifiants.....	71
2.4. Les principaux acteurs de NAFTAL dans le secteur lubrifiants.....	74
2.4.1 Les clients.....	74
2.4.2 Les fournisseurs.....	74
2.4.3 Les partenaires de projets.....	74
2.4.4 Les concurrents.....	77
2.5 La couverture du marché des lubrifiants	79

2.6 Les sources internes et externes de l'avantage concurrentiel de NAFTAL.....	81
2.6-1 Les sources internes de l'avantage concurrentiel	81
2.6.2 Les sources externes de l'avantage concurrentiel de NAFTAL.....	90
2.7 Les perspectives de NAFTAL	93
2.8 SYNTHÈSE.....	94
2.9 Diagnostic général de l'entreprise NAFTAL.....	95
2-9-1 Les points forts de l'entreprise NAFTAL	95
2-9-2 Les points faibles de l'entreprise NAFTAL.....	96
LES RECOMMANDATIONS.....	97
CONCLUSION.....	101
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	105
ANNEXES.....	108
ANNEXE A- GUIDE D'ENTRETIEN.....	109
ANNEXE B- Article de P-DG de NAFTAL.....	113
ANNEXE C- Partenaires de NAFTAL.....	118
ANNEXE D – Concurrents de NAFTAL.....	120

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N° 1 Information sur les interviewés.....	51
Tableau N° 2 Extraits de codage.....	53
Tableau N °3 Liste des produits de NAFTAL.....	58
Tableau N° 4 Fiche signalétique de l'entreprise NAFTAL.....	68
Tableau N ° 5 La production nationale de lubrifiants finis.....	70

LISTE DES FIGURES

La figure N° 1 Les trois stratégies concurrentielles de Porter.....	08
La figure N° 2 Les types de différenciation.....	12
La figure N° 3 La grille de la création de la valeur « Océan Bleu ».....	16
La figure N° 4 La matrice de création de la valeur « ERAK »	17
La figure N° 5 La maladie des grands groupes non maîtrisés.....	22
La figure N° 6 Représentation des quatre formes d’avantage concurrentiel de l’entreprise	26
La figure N° 7 Les 5 forces de la concurrence.....	29
La figure N° 8 Ressources, compétences, et avantages concurrentiel.....	36
La figure N° 9 Les facteurs clés du succès.....	40
La figure N° 10 La chaîne de valeur de l’entreprise.....	42
La figure N° 11 Les liaisons externes (verticales).....	45
La figure N° 12 Synthèse (schéma).....	46
La figure N° 13 Les étapes de l’analyse de données qualitatives.....	52
La figure N° 14 Organigramme de NAFTAL.....	61
La figure N° 15 Organigramme branche commercialisation.....	65
La figure N° 16 Direction lubrifiants	67
La figure N° 17 Le positionnement de l’entreprise NAFTAL.....	73
La figure N° 18 Les principaux partenaires de NAFTAL.....	76
La figure N° 19 Les principaux concurrents de NAFTAL.....	78
La figure N° 20 La configuration de marché lubrifiant.....	79
La figure N° 21 Les parts de marché opérateurs des lubrifiants en Algérie.....	80

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

CASH : Compagnie d'Assurances des Hydrocarbures ;

DAS : Domaine d'Activité Stratégique ;

ERDP : Entreprise Nationale de Raffinage et de la Distribution des Produits Pétroliers ;

ERP : Entreprise Resource Planning ;

EPE : Entreprise Economique Publique ;

GEMBA : " *Gemba est un terme japonais qui signifie* » Aller sur le Terrain ;

G.P.L : Gaz Pétrolier Liquéfié ;

ISO : International Standard Organisation ;

J.A.T : Juste A Temps ;

KAIZEN : " *Un terme japonais qui signifie* " le Bon Changement ;

NAFTAL : NAFT Algérie ;

PDCA : Planifier – Démarrer – Confirmer – Agir ;

PDG : Président Directeur Général ;

RBV : The Resource Based View ;

R&D : Recherche et Développement ;

SONATRACH : Société Nationale pour la recherche, la production, le Transport, la Transformation et la Commercialisation des Hydrocarbures ;

SPA : Société Par Actions.

INTRODUCTION

Au cours de ces dernières années, les marchés économiques ont connu un développement technologique et commercial considérable par les entreprises, en essayant de répondre aux besoins des clients qui ont aussi évolué d'une autre part. Et pour répondre à ces besoins, les entreprises s'efforcent de fournir le meilleur produit/service possible avec un bon rapport qualité/prix, pour le but de satisfaire leurs clients et maximiser leurs profits. Ce qui crée une concurrence intense sur les marchés économiques.

Par ailleurs, les travaux académiques sur le management stratégique ont constitué un développement remarquable, grâce à la recherche et aux stratégies concurrentielles qui en sont le résultat de ces travaux. Ces derniers font référence à la performance et aux conditions d'acquisition de l'avantage concurrentiel. Parmi les résultats obtenus de ces travaux, les stratégies concurrentielles de Porter (1986). Selon ce dernier, pour que l'entreprise puisse avoir un avantage concurrentiel et se différencier par rapport à ses concurrents. Elle doit adopter à son niveau stratégique pour son produit toute une stratégie concurrentielle.

D'autre part, il y'a d'autres travaux qui ont été fait et qui ont adopté une logique différente et inverse de celles de Porter. C'est ainsi que la théorie des ressources (Barney, 1991), cette théorie explique l'avantage concurrentiel par la détention de ressources stratégiques par les entreprises. Selon Barney (1991), ces ressources doivent être rares, imitables et difficilement substituables.

Au début des années 2000, de nombreuses nouvelles stratégies concurrentielles et approches stratégiques, sont apparues et qui ont accompagné l'évolution industrielle, socio-culturelle et commerciale, telles que la stratégie Océan bleu (2013) qui consiste à éliminer la concurrence en explorant des nouveaux espaces stratégiques. Et la stratégie Lean qui base sur la production sur mesure en détectant les dysfonctionnements sur place et faisant les ajustements nécessaires en amont de l'opération pour assurer des produits de qualité en respectant les délais. Ces facteurs sont considérés par leurs chercheurs comme des déterminants de l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

Les déterminants de l'avantage concurrentiel d'une entreprise est très important comme un thème de recherche, car il permet à l'entreprise de déterminer ses avantages concurrentiels afin de les exploiter dans le but de surclasser par rapport à ses concurrents.

Tout au long de la formation dispensée au sein de l'école nationale supérieure de management, nous avons acquis des connaissances relatives au management des projets et management stratégique. Notre formation sur le management stratégique et le désir de vivre, pratiquer et mobiliser toutes les informations acquises nous a naturellement poussés à choisir ce thème. Par ailleurs, cette recherche permet de sortir de l'aspect théorique et de se confronter aux difficultés pratiques du terrain.

Nous avons associé notre recherche avec l'entreprise NAFTAL, pour faire une étude sur les différents niveaux stratégiques, en commençant par le choix stratégique de l'entreprise, les sources internes et externes de l'avantage concurrentiel et les perspectives. Donc les résultats obtenus de cette recherche permettent à l'entreprise de déterminer ses avantages concurrentiels, mettre à jour sa veille concurrentielle ainsi de tracer les grandes lignes de sa stratégie concurrentielle.

De ce fait, notre objet de recherche s'articule autour de la problématique suivante :

« Quels sont les déterminants de l'avantage concurrentiel de l'entreprise NAFTAL ? »

Cette problématique nous a conduit à poser les questions secondaires suivantes :

- 1- Quels sont les choix stratégiques concurrentiels ?
- 2- Que signifie le concept de l'avantage concurrentiel durable ?
- 3- Quels sont les sources internes et externes de l'avantage concurrentiel de l'entreprise ?

Pour répondre à toutes ses questions, nous avons opté pour l'approche qualitative, à l'aide des instruments de collecte des données qui sont comme suit : l'observation, les entretiens semi-directifs et la documentation nécessaire relative avec notre thème de recherche.

A partir de cela, nous avons structuré notre travail de recherche en deux chapitres :

Le premier chapitre se compose de trois sections, la première section porte sur la revue de littérature – l'avantage concurrentiel au centre de la stratégie de l'entreprise. La deuxième section aborde le cadre conceptuel incluant les déterminants de l'avantage concurrentiel durable. Et la troisième section montre le cadre méthodologique de la recherche.

Le deuxième chapitre est divisé en deux sections, la première section donne une présentation générale sur l'entreprise d'accueil et la deuxième section comporte l'analyse des déterminants de l'avantage concurrentiel de l'entreprise d'accueil.

Enfin, nous avons conclu par des recommandations et une conclusion générale.

CHAPITRE I: Cadre théorique et méthodologique de la recherche

Section 01 : Revue de littérature - L'avantage concurrentiel au centre de la stratégie de l'entreprise :

1-1-Les choix stratégiques et l'avantage concurrentiel.

Dans le monde des affaires, l'entreprise doit identifier sa position dans le marché à travers la fixation des stratégies, que ce soit au niveau de l'entreprise (*Corporate Strategy*) ou à celui des domaines d'activités stratégiques (*Business Strategy*).

- **Les stratégies globales de l'entreprise :** C'est le choix stratégique général de l'entreprise qui concerne la croissance du portefeuille de l'entreprise, cette dernière a le choix entre se diversifier ou se spécialiser.
- **Les stratégies par domaine d'activité :** Consistent à choisir une méthode permettant d'obtenir un avantage concurrentiel sur le marché dans un domaine d'activité stratégique particulier, compte tenu d'un champ concurrentiel libre et d'assurer à l'entreprise un avantage compétitif durable sur l'ensemble de ses concurrents dans un secteur d'activité particulier.

Nous reviendrons en détail aux stratégies de DAS, ces stratégies concurrentielles jouent un rôle fondamental dans la détermination du niveau global de performance de l'entreprise pour lutter efficacement contre ses concurrents et de mettre cette dernière dans une situation soutenable au sein de son secteur concurrentiel.

Les Travaux académiques traitant de l'avantage concurrentiel se basent souvent sur la performance et sur les conditions d'acquisition de l'avantage concurrentiel. Telle que l'approche industrielle représentée en management stratégique par les travaux de Michael Porter 1986 d'une part et d'autre part les autres chercheurs qui ont emprunté des approches différentes telles que la théorie des ressources qui explique « l'avantage concurrentiel par la détention de ressources stratégiques par les firmes » (Barney, 1991).

Michael Porter en 1986 a identifié 03 stratégies concurrentielles qui peuvent être adoptées par les entreprises : il s'agit de la stratégie de domination par les coûts, la stratégie de différenciation et la stratégie de concentration.

Par ailleurs, W. Chan Kim et Renée Mauborgne (2013) en développant la stratégie "Océan Bleu " pensent que le marché est composé de deux espaces stratégiques :

- Espace stratégique " Rouge " : qui représente un marché concurrentiel identifié et connu.
- Espace stratégique " Bleu " : qui représente un marché inconnu qui n'existe pas encore.

Et à partir de cette décomposition, les auteurs proposent aux entreprises de faire l'exploration et de se positionner dans des marchés vierges pour avoir un avantage compétitif.

En 2017 un ensemble des chercheurs et dirigeants d'entreprises (Michael ballé, Daniel Jones, Jaques Chaize, Orest fiume) à travers leurs expériences professionnelles et recherches académiques dans le management Lean , ont développé une stratégie qui s'appelle " la stratégie Lean " permettant d'avoir un avantage compétitif fondée sur le développement de l'autonomie des collaborateurs par l'apprentissage dans le but d'améliorer la qualité, l'agilité et d'augmenter la valeur pour le client afin d'assurer une croissance durable pour l'entreprise.

1-1-1 Les stratégies concurrentielles de Michael Porter :

Michael Porter (1986) a proposé 03 stratégies adaptées à la concurrence qui peuvent permettre à une entreprise de surclasser les autres concurrents d'un marché. L'auteur a fondé les stratégies concurrentielles sur 02 grandes catégories : un avantage par les coûts et un avantage par la différenciation.

Michael Porter a rajouté que l'adoption de l'une des deux stratégies sur une niche nous donne un troisième type d'avantage concurrentiel " La concentration " qui se positionne soit dans l'aspect des couts ou de la différenciation, et dans un segment étroit par contre " la domination par les couts et la différenciation " se positionnent dans un large éventail de segments d'un contexte.

Donc Michael Porter a mis en place 03 stratégies concurrentielles (la domination par les coûts, la différenciation et la concentration). Qui sont indiquées dans la figure 01 suivante :

La figure N° 01 : Les trois stratégies concurrentielles de Michael Porter

		Avantage	Concurrentiel
		Coûts moins élevés	Différenciation
CHAMP CONCURRENTIEL	Cible large	1. Stratégie de domination par les coûts	1. Stratégie de différenciation
	Cible étroite	3A. Stratégie de concentration fondée sur les coûts réduits	3B. Stratégie de concentration fondée sur la différenciation

Source : Michael Porter (1999), " L'avantage concurrentiel ", DUNOD, paris, P24

A- La stratégie de la domination par les coûts :

Selon Porter (1982, P38) la stratégie de la domination par les coûts est la stratégie la plus connue et elle a une importance primordiale pour les entreprises, elle a été pratiquée aux cours des années soixante-dix « *Les dirigeants doivent consacrer une bonne part de leur attention au contrôle des coûts, s'ils veulent atteindre leurs objectifs. L'obtention d'un coût faible par rapport à celui des concurrents devient le thème directeur de toute la stratégie* ».

Cette stratégie consiste à exercer les activités créatrices de valeur à un coût inférieur à celui des concurrents. Cet avantage doit avoir des investissements efficaces et de faire la conception, l'étude, l'exercice et le contrôle des coûts liés aux activités créatrices de valeur et non à l'ensemble des activités de la firme.

Le moment où l'entreprise arrive à atteindre l'objectif et à avoir un coût faible dans les fonctions créatrices de valeur, automatiquement elle va obtenir des résultats positifs et des profits supérieurs à la moyenne du secteur.

Porter (1986, P 25) a dit que « *Si une firme parvient à acquérir et à conserver son avance par les coûts, elle aura des résultats supérieurs à la moyenne, à condition qu'elle puisse imposer des prix proches du prix moyen du secteur. A prix équivalents ou inférieurs à ceux de la concurrence, une position dominante pour les coûts se traduit par des rendements plus élevés* ».

De ce fait, pour Porter (1986), et pour que l'opération soit réalisable, l'entreprise doit proposer des prix équivalents ou inférieurs des concurrents et au même temps des prix proches du prix moyen du secteur.

D'autre part Michael Porter (1986) a rajouté un aspect primordial " La parité ". Ainsi, pour que l'entreprise assure une domination par les couts avec un bon positionnement, cette dernière doit offrir aux clients des produits identiques à ceux des concurrents.

L'auteur a précisé aussi pour les produits de base comme le pain, le lait ...etc. en disant qu'il suffit que l'entreprise se concentre sur les couts moins élevés et qu'il n'y a pas une importance d'être le leader du secteur puisque les prix sont fixés et réglementés.

« Pour les produits de base qui n'autorisent que des gains d'efficience limités, il n'est pas nécessaire d'être le leader pour obtenir des rendements supérieurs à la moyenne. Il suffit d'être dans le quartile des coûts les moins élevés ». (Porter, 1986, P.26).

Pour que l'entreprise arrive à atteindre l'objectif de cette stratégie, Porter a déterminé les éléments nécessaires pour diminuer les coûts des activités créatrices de valeur : (Porter, 1986, P 25-26)

Les économies d'échelle : A travers la maximisation de volume de production, ce qui permet de réduire le prix unitaire de produit ainsi l'amortissement des éléments corporels et aussi le coût d'éléments incorporels tels que la publicité et le R&D qui peut être amorti sur un volume de production élevés.

L'apprentissage et les effets du savoir-faire : L'apprentissage et les effets du savoir-faire résument l'accumulation de nombreuses améliorations et expériences à travers le temps, cette cumulation se traduit en une meilleure maîtrise des processus, des procédés ainsi que l'activité de l'entreprise et une efficacité de production avec une diminution globale des coûts.

Les liaisons internes et externes : l'entreprise peut diminuer ses coûts aussi à travers une bonne coordination interne entre les activités créatrices de la valeur (avec la chaîne de valeur) ainsi à travers une bonne relation avec les parties prenantes (fournisseurs, clients institutions) au niveau externe en développant des partenariats.

L'intégration verticale : l'implication des partenaires dans l'activité créatrice de la valeur permet à l'entreprise d'éviter des fournisseurs ou des clients dotés d'un fort pouvoir de négociation, ainsi la réduction des coûts comme l'approvisionnement et le transport.

Le facteur temporel : l'entreprise qui joue le rôle d'un suiveur est celle qui génère des avantages en termes des gains comme les parts de marchés, brevets et coûts grâce à un système de veille et le rôle principale dans le marché " le premier entré " en évitant les coûts de création d'un nouveau marché.

Les interconnexions : c'est le réseau de coordination non seulement entre les activités créatrices de valeur mais aussi avec toutes les fonctions d'entreprises, parce que l'implication de ces dernières en termes d'informations, communication et même dans la production permettra de simplifier les procédés et même procédures pour arriver à la fin de gagner du temps et réduire les coûts.

Les mesures discrétionnaires : selon Porter (1986) ce sont deux mesures qui peuvent affecter directement ou indirectement sur les coûts :

- les mesures qui sont liées directement au produit ou le service (ses caractéristiques comme la qualité de produit ou de service, le délai de livraison sa performance.).
- les mesures organisationnelles, opérationnelles et structurelles comme les procédures et les politiques d'un côté et d'un autre côté les mesures relatives aux ressources humaines comme les salaires, les avantages, la formation et la motivation des employés.

La localisation de l'entreprise : le positionnement géographique de l'activité créatrice de valeur peut influencer sur son coût par rapport aux emplacements qui diffèrent d'une zone des autres à travers des facteurs internes comme les coûts de main-œuvre, les matières premières.

En plus de ces facteurs précédemment cités, il existe d'autres facteurs pouvant impacter les coûts de l'entreprise tels que les facteurs relatifs aux fournisseurs et les facteurs culturels ayant une relation directe avec les clients.

B- La stratégie de la différenciation :

Cette stratégie pousse la firme à se distinguer par rapport à ses concurrents, se différencier c'est le cœur de cette stratégie conformément la parole de Michael Porter (1986) : « *l'essence de la stratégie est le choix d'accomplir ses activités d'une manière différente de celle de ses concurrents* ».

L'objet de la différenciation durable est d'offrir un produit ou un service qui contient des caractéristiques et des spécificités spéciales qui sont en cohérence avec les besoins de nombreux clients et l'important est de lui satisfaire et de le mettre en position de fidélité, cette opération spéciale est rentabilisée à travers un surprix proposé aux clients .

La différenciation s'appuie sur la créativité et l'innovation qui dépendent du secteur, cela se concrétise sous forme d'une innovation dans : le produit lui-même (design, ingrédients, emballage), la communication ou le système de production. C'est pour cette raison les entreprises recherchent de l'in-comparabilité par rapport aux autres concurrents.

Bojin et Schoettl (2012) (Cité par ABID Nabila, 2018, P96) proposent une démarche de différenciation en 03 étapes :

- 1- **Analyse des besoins des clients** : l'entreprise doit savoir exactement le segment de ses clients et la cible exacte ensuite le positionnement par rapport aux concurrents. Ensuite elle cherche et analyse les besoins exacts de ses clients et sur la base de cette recherche et analyse elle va créer de la valeur (différenciation).
- 2- **La création de la valeur pour les clients** : Après l'identification des besoins des clients, l'entreprise développe la valeur (un produit ou un service) avec l'adoption des procédures et processus qui vont apporter à l'entreprise un avantage concurrentiel.
- 3- **La communication de la valeur aux clients** : Nécessite de communiquer la valeur en utilisant la promotion ou la publicité avec une bonne communication de rapport qualité / prix pour attirer et garder un bon contact avec les clients.

L'entreprise qui cherche à se différencier, aura des résultats supérieurs à la moyenne si son surprix dépasse ses coûts. et elle va se trouver de choisir un des types de différenciation (figure N° 02).

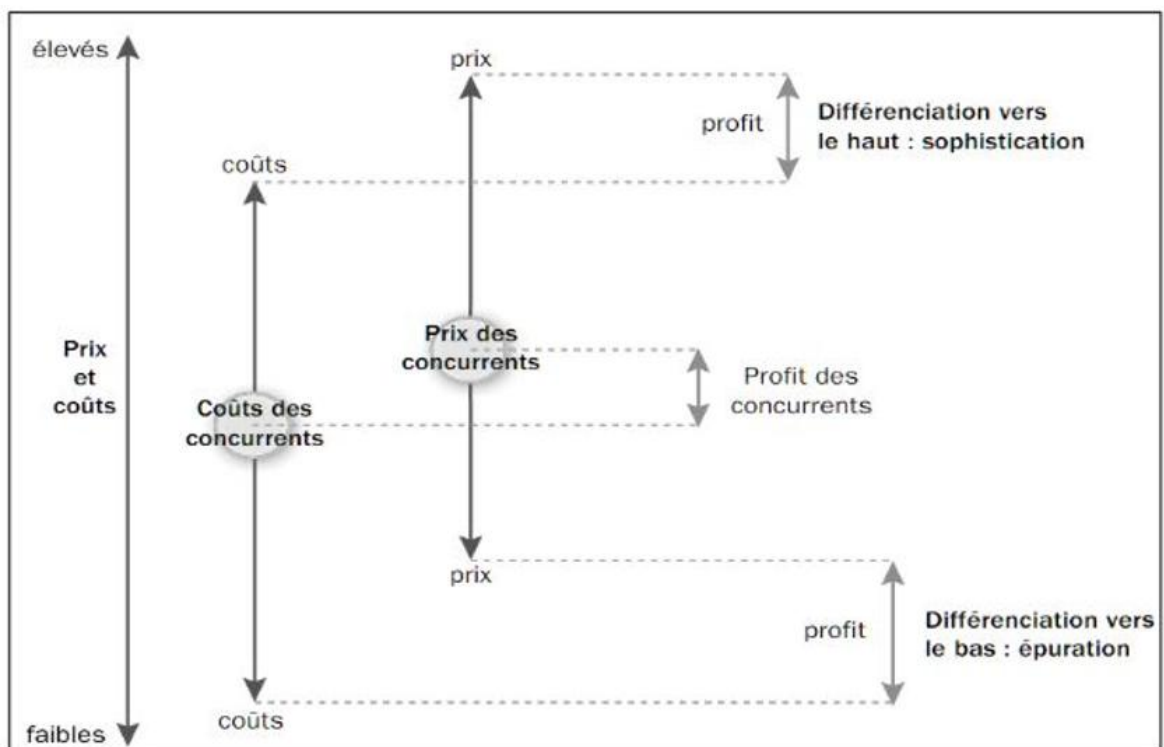
- **La différenciation vers le bas** : C'est l'entreprise qui choisit de minimiser les coûts et elle propose une offre avec un prix abordable pour ses clients, elle est dans la différenciation vers le bas.

Selon Porter (1986) si l'entreprise néglige ses coûts, son profit sera automatiquement annulé car elle est dans un positionnement défavorable.

- **La différenciation au profit des concurrents** : Et pour l'entreprise qui vise à réaliser une parité de prix / coûts avec ses concurrents, elle se positionne dans le profit des concurrents.

- **La différenciation vers le haut** : L'entreprise qui réalise des profits supérieurs aux coûts, logiquement c'est le type cherché par les entreprises.

La figure N° 02 : Les Types de différenciation



Source : Fréry, Johnson, Scholes et Whittington, (2005), « Stratégique », 7^{ème} édition, Pearson Education, Paris, P 296.

D'après ce schéma :

- L'entreprise qui se positionne dans la différenciation vers le bas, elle va avoir un bon profit car elle a des coûts faibles et la marge entre le prix et les coûts est grande.

- Celle qui se positionne vers le haut elle propose des prix supérieurs car ses coûts sont supérieurs également dans ce cas la marge entre les deux permettra à l'entreprise de générer des profits.

- Le choix d'être positionnée entre les concurrents en termes de coûts et de prix moyens, la firme ne va pas avoir la même marge comme le positionnement vers le haut ou vers le bas.

La logique de la stratégie de différenciation exige aux entreprises d'avoir des caractéristiques distinctives et uniques où les clients apprécient fortement ces dernières qui leur permettront même à pénétrer un marché non exploité, et c'est ça l'atout de cette stratégie par rapport à la stratégie de domination par les coûts. Dans la différenciation l'entreprise peut se positionner sur plusieurs paramètres dans un secteur quelque soit son type, chaque paramètre doit permettre à l'entreprise d'augmenter ses profits.

C- La stratégie de la concentration :

La stratégie de concentration appelée aussi la stratégie de niche ou la stratégie de focalisation. Porter (1986) a classé cette stratégie comme troisième stratégie compétitive de base d'un DAS. Cette dernière consiste à se concentrer sur un segment de marché bien précis c'est-à-dire une cible étroite ou une zone géographique.

L'objectif de la stratégie de concentration est toujours créé de la valeur pour l'entreprise elle-même, mais aussi pour ses clients de façon à répondre à leurs besoins avec une réactivité et sensibilité afin de leur satisfaire.

Selon Porter (1986, P 27) « *la stratégie de concentration a deux variantes. La concentration fondée sur les coûts consiste à chercher un avantage en ayant les coûts les plus bas dans le segment cible, la concentration fondée sur la différenciation consiste à se différencier dans le segment cible* ».

Donc d'après Porter (1986), l'entreprise se trouve face à deux situations :

- Une concentration qui est fondée sur la différenciation vers le haut, dans cette position l'entreprise propose des produits ou des services de luxe avec un prix important, donc

le positionnement vers le haut cherche à satisfaire des besoins spécifiques des clients et leur proposer une différenciation qualitative.

- Une concentration qui est fondée sur la différenciation vers le bas. L'entreprise vise un comportement particulier d'un segment des clients restreint, et leur proposer des produits ou des services avec des prix moins chers, c'est-à-dire une différenciation quantitative.

Porter (1986, P 28) a rajouté que « *La firme qui se concentre peut alors obtenir un avantage concurrentiel en se consacrant exclusivement à ses segments* ». C'est pour cette raison, on se remarque généralement les nouvelles entreprises adoptent la stratégie de concentration ou de niche par l'utilisation des ressources limitées afin d'obtenir un avantage compétitif pour se protéger de la concurrence.

D'une autre part, il existe une autre approche complémentaire des stratégies de Michael Porter (1986) proposée par Wichman Kim et Renée Mauborgne (2013) qui est la stratégie " Océan Bleu ".

1-1-2- La stratégie Océan Bleu :

W. Chan Kim et Renée Mauborgne (2013, P 08) deux chercheurs en stratégie et de management à « *l'institut européen d'administration des affaires* » disaient que « *Le marché est composé de deux sortes d'océans : des bleus et des rouges. Les océans rouges sont constitués de toutes les entreprises existant à ce jour : c'est l'espace stratégique connu. Les océans bleus représentent toutes les entreprises qui n'existent pas encore : c'est l'espace stratégique inconnu* ».

Donc les deux auteurs ont focalisé leurs études sur l'exploration des nouveaux espaces stratégiques pour montrer que l'innovation est une stratégie de création de valeur et au même temps un avantage compétitif durable.

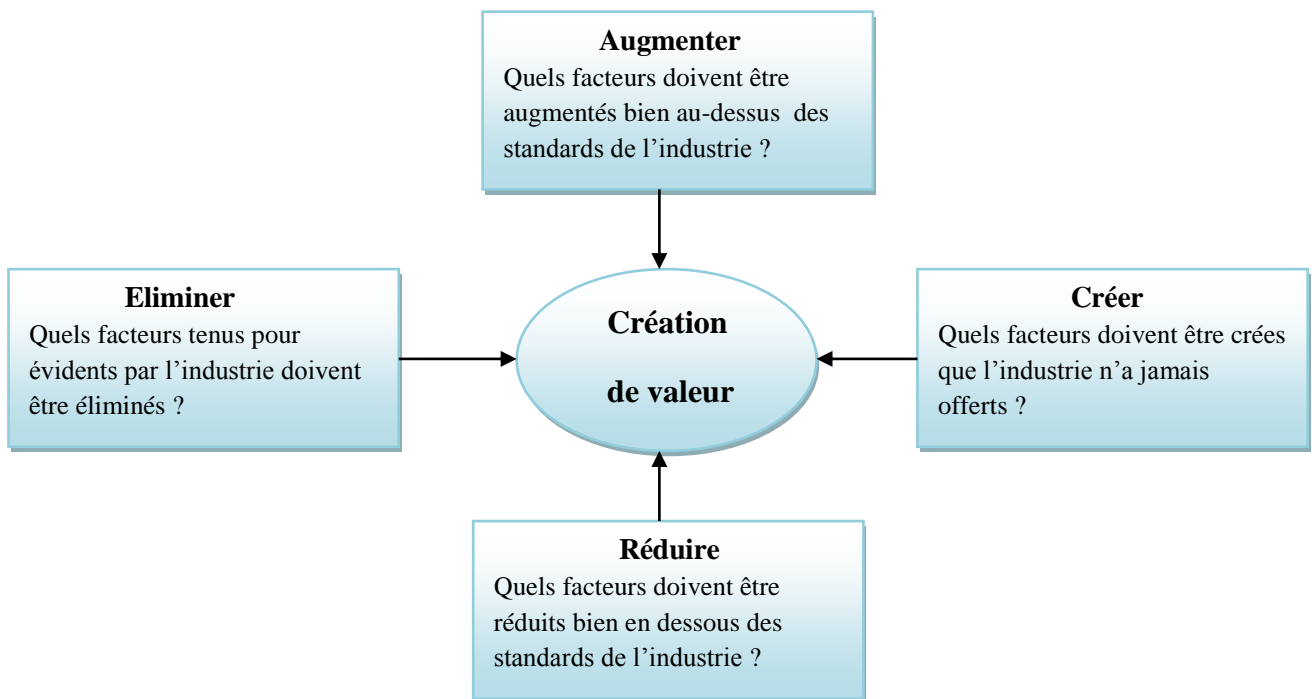
D'après W.Chan Kim & Renée Mauborgne (2013), la réussite n'est pas forcément d'entrer en compétition avec les autres acteurs, selon ces auteurs le seul moyen pour éliminer la concurrence ; Alors la logique de la stratégie Océan bleu est basée sur l'exploitation de nouveaux espaces stratégiques qui ne sont pas encore explorés et d'essayer d'innover en proposant une nouvelle valeur que ce soit pour l'entreprise elle-même ou pour ses clients et d'avoir une importante croissance en termes d'activité et de rentabilité en mettant la concurrence hors-jeu.

Pour mettre cette stratégie en place, ces auteurs ont développé des méthodes et des outils qui aident à faire la détermination des éléments de la création de la valeur qui vont être présentés par la suite, une valeur innovante et différente de celle de la différenciation et la domination par les coûts. Ces outils aident efficacement à appliquer la stratégie Océan Bleu dans différents contextes, parmi ces outils, les auteurs ont formé une grille qui contient quatre actions pour la création de la valeur.

Ces éléments aident à déterminer les caractéristiques de la création de la valeur, pour les identifier il faut poser quatre questions comme suit :

- 1- Quels critères acceptés sans réflexion par les acteurs du secteur doivent être exclus ?
- 2- Quels critères doivent être atténués par rapport au niveau jugé normal dans le secteur ?
- 3- Quels critères doivent être renforcés bien au-delà du niveau jugé normal dans le secteur ?
- 4- Quels critères jusque-là négligés par le secteur doivent être créés ?

La figure N° 03 : La grille de la création de la valeur « Océan Bleu »



Source : De Hemmer Gudme Olaf et Poissonnier Hugues (2013), « *Valeurs et Management : des méthodes pour plus de valeur(s) dans le management* », EMS Editions, Paris, p. 34.

D'après cette grille de la création de la valeur il faut :

- 1- Éliminer les éléments qui coûtent à l'entreprise et qu'ils n'apportent plus rien positif.
- 2- La réduction des coûts de production pour l'entreprise par la simplification des offres.
- 3- La création de la valeur à partir de l'intégration des éléments que le secteur néglige souvent.

Selon De Hemmer Gudme Olaf et Poissonnier Hugues (2013, P34) « *Innover, c'est plus éliminer et réduire qu'augmenter et créer* ». D'après cette définition l'auteur veut dire que l'entreprise peut se focaliser sur l'aspect d'élimination et réduction comme piliers d'innovation, car généralement le client n'attend pas que l'entreprise soit parfaite sur tous les aspects du produit ou service, mais de se focaliser sur l'essentiel.

D'après W. Chan Kim & Renée Mauborgne (2013), ces éléments doivent être accompagnés par la matrice " ERAC " (Exclusion –Renforcement – Atténuation- Création) parce que le

feed-back, la réaction et les ajustements que l'entreprise fait c'est à partir des réponses de la matrice.

La figure N° 04 : La matrice de création de la valeur (Exclure-Renforcer-Atténuer - Créer)

Exclure - - -	Renforcer - - -
Atténuer - - -	Créer - - -

Source : W.Chan Kim & Renée Mauborgne (2013), " Stratégie Océan Bleu : Comment créer de nouveaux espaces stratégiques " PEARSON Editions, France, p. 43.

La figure 04 qui montre la matrice de création de la valeur " ERAC " (Exclusion – Renforcement – Atténuation- Création), est un outil complémentaire aux quatre actions, qui permet à l'entreprise de réagir à travers les réponses de cette matrice, cette dernière oblige à remplir les quatre quadrants présentés ci-dessus afin de créer et développer une nouvelle valeur à partir d'une méthodologie qui comprend plusieurs phases selon W. Chan Kim & Renée Mauborgne (2013, P.42-43) :

- 1- Chercher et analyser les caractéristiques d'usage similaires des non-clients en proposant un produit ou un service avec les mêmes valeurs.
- 2- Explorer de nouveau secteur en essayant de déterminer les grandes tendances.
- 3- Savoir la façon de réfléchir des offreurs des produits ou services complémentaires ou alternatives.
- 4- Faire des interviews avec les non-clients afin de savoir et évaluer leur perception.

- 5- Après avoir des résultats des phases précédentes, l'entreprise propose des idées simples, créatives et créatrices des nouvelles valeurs, en obtenant des profits pour l'entreprise même ainsi pour ses partenaires.
- 6- Sélectionner les idées à développer en fonction des objectifs de l'entreprise.
- 7- Décrire les idées sélectionnées en mentionnant les caractéristiques des offres y afférentes : les probabilités, les éléments de cout à éliminer - renforcer – atténuer – créer, ainsi les profits possibles pour l'entreprise et ses partenaires.
- 8- Discuter les idées aux décideurs afin de les valider en présentant les business model et la valeur crée
- 9- Pénétration de marché : après avoir la validation interne, l'entreprise vérifie l'acceptation de l'idée par le marché ciblé.
- 10- La nécessité de garantir la cohérence des décisions de l'ensemble des fonctions de l'entreprise avant le développement et le lancement de produit ou service.

La stratégie Océan Bleu incite l'entreprise à explorer un nouveau marché ou elle peut éliminer complètement la concurrence, ce qui lui permet d'innover et de créer une nouvelle valeur, à partir des méthodes et des outils, comme un avantage concurrentiel durable, par contre les stratégies de base de porter (1986) agissent au sein du marché concurrentiel et qu'elles choisissent de se positionner soit par la domination par les coûts, la différenciation ou la concentration comme un avantage concurrentiel durable.

Par ailleurs, il existe également un nouveau modèle complémentaire des deux stratégies Océan Rouge (Stratégies de base, Michael Porter, 1986) et la stratégie Océan bleu (W. Chan Kim & Renée Mauborgne, 2013), le nouveau modèle est la stratégie Lean (Jaques Chaize, Michael Ballé, Daniel Jones, Orest Fiume, 2017).

1-1-3- La Stratégie Lean : un nouveau modèle comme avantage compétitif durable :

La pensée de Lean est née dans les ateliers de Toyota, après la seconde guerre mondiale. Une équipe internationale d'auteurs, dont deux français (Jacques Chaize, Michael Ballé, Daniel Jones et Orest Fiume), ont développé en 2017 un nouveau modèle managérial stratégique permettant d'avoir un avantage compétitif durable en basant sur l'innovation pour satisfaire les clients en réduisant les coûts et en se focalisant sur la formation des personnes en intégrant l'esprit Lean dans l'entreprise.

Ballé, Chaize, Jones, Fiume (2017, P.17) expliquent que « *la stratégie Lean est une approche fondamentalement différente : chercher de véritables Problèmes à résoudre, cadrer des axes d'amélioration de sorte que chacun comprenne comment contribuer et soutenir l'apprentissage changement après changement là où se crée la valeur ajoutée afin d'éviter les décisions coûteuses* ».

D'après ces auteurs, ce qu'il faut bien retenir est que le Lean est toute une stratégie de croissance durable avec un esprit, des méthodes et des techniques adoptées par l'entreprise qui visent à réduire les coûts, développer l'autonomie et la créativité des collaborateurs par les formations afin d'améliorer la qualité de produit et de processus ainsi l'agilité et avoir un avantage compétitif durable afin de proposer une valeur de qualité pour le client pour le fidéliser.

Daniel Jones (2017) Co-auteur de la stratégie Lean a rajouté que cette dernière est un nouveau modèle d'affaires qui permet d'obtenir une performance durable supérieure pour les clients, les collaborateurs et la société de manière plus générale.

D'après la définition des auteurs de la stratégie Lean, on constate que cette dernière consiste à :

- Comprendre ce que les clients cherchent à couvrir et comment on peut les y aider.
- Augmenter les revenus en satisfaisant les clients.
- Réduire les coûts en éliminant les gaspillages.
- Comprendre ce qui leur facilite la tâche et ce qui leur pose un problème.
- Former les collaborateurs pour qu'ils en sachent plus.
- D'améliorer la qualité tous les jours.

Donc la stratégie de Lean est aussi une stratégie de rentabilité durable par l'amélioration dynamique des performances de l'entreprise. En améliorant la qualité, en augmentant les ventes et en diminuant structurellement les coûts, ce qui permet d'augmenter durablement les marges sans avoir recours à des actions destructrices de réduction des coûts ponctuels. La stratégie financière du Lean repose sur une compréhension dynamique des mécanismes opérationnels de l'entreprise et une action de dynamisation systémique, et non d'optimisation locale.

Ballé, Chaize, Jones, Fiume (2017, P.23) « *Toyota est loin d'être une organisation parfaite et ses leaders admettront qu'elle a autant de problèmes et de défauts que n'importe quel autre constructeur automobile. La différence réside dans le fait que ses dirigeants ont appris à se saisir de ces problèmes et à les confronter avec leurs équipes. À défaut de rendre Toyota parfaite.* »

Cette réussite montre l'efficacité de la stratégie Lean et ce changement positif de Toyota et même dans plusieurs entreprises, les auteurs affirment que cette réussite est le résultat du changement radical de la vision de travail qui porte une transformation managériale plutôt que diriger et contrôler.

Les initiateurs de la stratégie Lean (Ballé, Chaize, Jones, Fiume, 2017 et Rousseau, 2014) ont montré dans leurs ouvrages que la Lean est basé sur des piliers pour atteindre l'objectif de la stratégie Lean. Les piliers de la stratégie Lean se présentent comme suit :

A- Le gemba (Aller sur le terrain) est l'un des principaux piliers de la démarche Lean, cela signifie aller chercher les faits et les causes racines à la source et prendre les bonnes décisions en consensus pour atteindre l'objectif, donc le manager Lean est sur le terrain pour :

- Trouver les faits à leur origine.
- Discuter les problèmes avec les gens.
- Mesurer les résultats pour trouver les écarts.

B- L'esprit Kaizen et le travail standardisé : le Kaizen est le nom d'une méthode de gestion de la qualité utilisée notamment par le groupe Toyota. Littéralement, le mot Kaizen est la fusion des deux mots japonais "Kai" et "Zen" qui signifient respectivement "Changement" et "Bon". La traduction française courante est l'amélioration continue. Donc le kaizen est l'amélioration graduelle, ordonnée et continue, l'amélioration continue impliquant tous les membres de l'organisation, en standardisant le travail, on visualise les gaspillages de manière à ce que chacun puisse contribuer par sa créativité.

Pour mettre en œuvre l'état d'esprit Kaizen, on utilise la méthode PDCA, l'outil indispensable et nécessaire à l'amélioration continue.

P : pour Planifier : anticiper des hypothèses, ce qu'on cherche à obtenir, le plan de bataille.

D : pour Démarrer : lancer les actions en exécutant le plan en fur et à mesure avec le plan.

C : pour Confirmer : étudier les effets des actions et les comparer avec les plans.

A : pour Agir : tirer les bonnes conclusions de l'expérience et ajuster les erreurs.

C- L'auto-qualité : c'est un processus fourni aux managers pour détecter l'apparition d'un dysfonctionnement et de cesser immédiatement l'opération pour assurer des opérations de qualité à travers :

- La détection le dysfonctionnement.
- Arrêt immédiat de l'opération.
- Faire la réparation et les actions correctives immédiates (Zéro défaut produit, zéro défaut accepté).
- Rechercher la cause profonde et mettre en place les actions préventives.

D- Le juste – à – temps (JAT) : ne produire que le nécessaire, au moment nécessaire et seulement en quantité nécessaire : telle est la révélation de Kiichiro Toyoda (Ballé, Chaize, Jones, Fiume, 2018), le fondateur de Toyota Motor Company.

- Produire seulement ce que veut le client.
- Produire seulement au rythme exigé par le client.
- Produire le plus rapidement possible.
- Produire selon les spécifications du client (pas de fonctions inutiles).

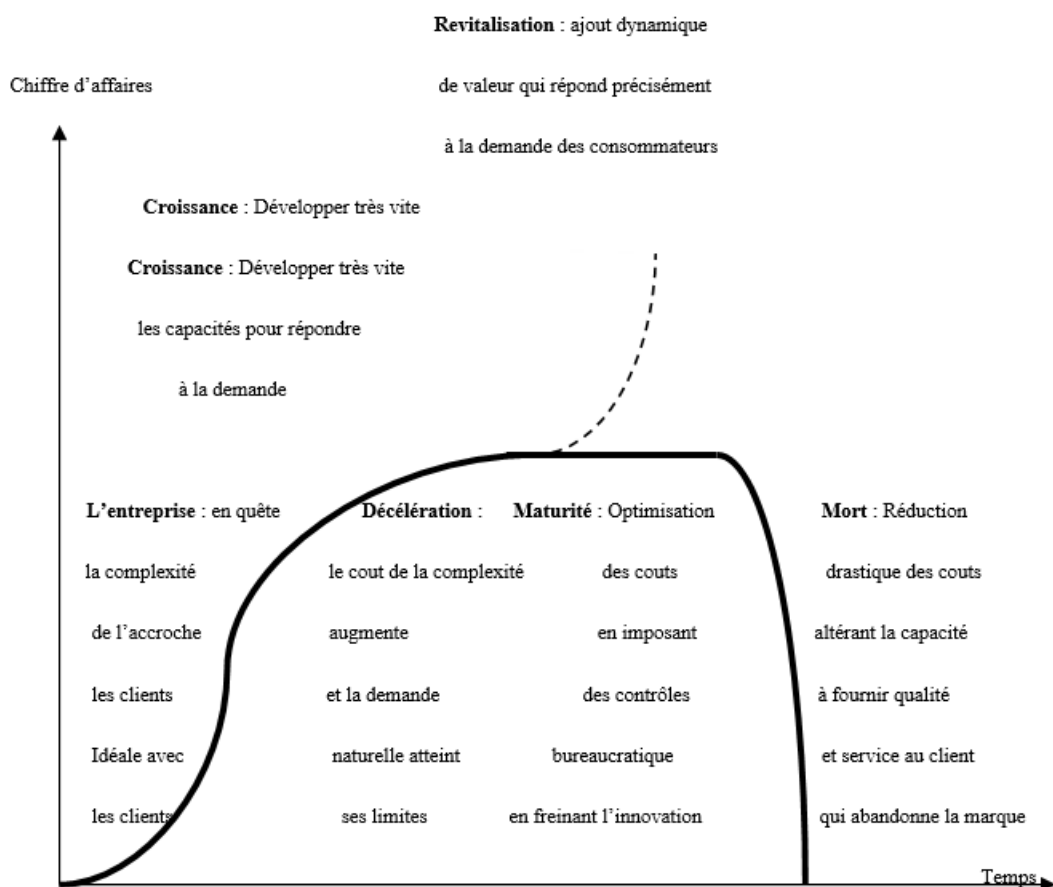
Pour l'objectif de :

- Réaliser des opérations avec des déplacements faciles.
- Des opérateurs multitâches et produire des machines en état marche.

Donc le Lean et ses outils permettent d'améliorer les résultats de l'entreprise comme le prouvent les chercheurs de l'institut Lean France. Selon Ballé, Chaize, Jones et Fiume (2017, P29) « Les entreprises cherchent généralement à optimiser leur structure de coûts et le font en rajoutant des couches de contrôle bureaucratique qui aggravent le problème et réduisent les probabilités de trouver une voie innovante pour attirer de nouveaux clients ».

D'après ces auteurs, on trouve des entreprises qui mettent des processus de contrôle bureaucratique pour qu'elles puissent optimiser les couts, ce mouvement va créer un futur problème, il s'agit de limiter les possibilités de trouver une voie innovante pour fidéliser les clients d'une part et d'une autre part pour attirer de futurs clients, les auteurs ont présenté les effets de ce problème dans la courbe suivante :

La figure N° 05 : La maladie des grands groupes non maitrisée



Source : Michael Ballé, Jacques Chaize, Daniel Jones et Orest Fiume (2018), " La Stratégie Lean ", Groupe Eyrolles, Paris, p. 29.

La courbe de la figure N° 05 montre les effets de ce problème, donc l'enjeu de la stratégie Lean et de chercher toujours de nouvelles voies d'innovations pour garder la croissance future de l'entreprise tout en contrôlant les coûts grâce à des investissements souples, économes et moins de bureaucratie, c'est pour cette raison la stratégie Lean était accusée d'être un moyen d'extraire le maximum des actifs immobilisés à travers l'optimisation des moyens par l'élimination du gaspillage et aussi par l'amélioration des processus et la suppression de ressources, cela a été contredit par les chercheurs de l'institut Lean France.

En synthèse nous pouvons dire que la stratégie Lean est un modèle d'affaire fondé sur la dynamique et l'apprentissage qui permet d'accroître les parts de marché.

Section 02 : Le cadre conceptuel - Les déterminants de l'avantage concurrentiel durable.

2-1- L'avantage concurrentiel durable : Clarification.

2-1-1- Définitions de l'avantage concurrentiel :

Le terme d'avantage concurrentiel a été introduit par Michael Porter dans son ouvrage sur la stratégie concurrentielle (1986).

Donc la littérature qui traite le sujet de la concurrence contient nombreuses études et approches sur les déterminants de la performance de l'entreprise.

Edith Penrose (1959) considère, dans son ouvrage " The Theory of Growth of the Firm ", que l'entreprise est un ensemble des ressources productives, elle distingue les ressources physiques des ressources humaines et que l'avantage concurrentiel durable est la manière dont elle mobilise ces ressources.

Mueller (1977 et 1986) (Cité par Jean-Samuel Cloutier, 2016, P12 et 13) indique dans ses travaux que l'avantage concurrentiel durable dépend des entreprises qui possèdent une performance spécifique supérieure à leurs concurrents d'une manière persistante.

Selon Porter (1986, P13) l'élaboration de la stratégie d'une entreprise doit reposer sur un avantage concurrentiel déjà obtenu ou potentiel, qui seul permet d'avoir une performance spécifique par rapport aux concurrents, Porter définit l'avantage concurrentiel comme suit « *la valeur qu'une firme peut créer pour ses clients en sus des coûts supportés par la firme pour la créer* », d'après l'auteur, il est indispensable que l'entreprise identifie ses sources d'avantage concurrentiel avant de les exploiter.

Barney (1991) considère que l'avantage concurrentiel durable est déterminé par l'environnement interne et que les choix stratégiques de l'entreprise sont les résultats du développement des ressources et compétences de l'entreprise qui permettent à l'entreprise d'acquérir son avantage concurrentiel.

Selon Wiggins et Ruefli (2002) l'avantage concurrentiel est une variable dépendante à la persistance temporelle de ces avantages, il est tellement difficile de garder ces avantages persistants, l'entreprise doit préserver la persistance de ces avantages pour obtenir une performance supérieure aux concurrents dans le temps.

Newbert (2014) voit, quant à lui, que l'avantage concurrentiel est une variable qui présente la performance et la position concurrentielle d'une entreprise par rapport à ses concurrents. Le diagnostic de l'avantage concurrentiel est indispensable, car il permet à l'entreprise de déterminer ces avantages par rapport à ces concurrents.

J.P. Sallenave, (1973) (Cité par (Dalila Badis, 2005, P17, 18 et 21) a défini la notion d'avantage concurrentiel en quatre propositions :

a) Un avantage concurrentiel est une disparité de ressources utilisées.

Cette proposition suppose donc deux conditions :

- L'existence d'une disparité de ressources.

- L'exploitation de ces ressources.

L'auteur a rajouté une troisième condition, qui suppose que cet avantage soit essentiel au vu du client ou de l'utilisateur.

S'agissant de la référence à une disparité, elle peut s'exprimer par un grand nombre de facteurs dont le prix n'est qu'un aspect. Les facteurs de la concurrence offrent ainsi une large palette de moyens.

b) L'avantage de l'un est le désavantage de l'autre.

Cette proposition prend toute sa valeur dans un environnement dynamique. Elle revient à dire que si deux entreprises A et B sont en présence sur un marché, le gain de deux points de part de marché par A implique la perte de deux points de part de marché pour B, soit un déplacement réel du marché de quatre points.

Dans ces conditions, l'avantage concurrentiel pour A incorpore, du point de vue de la situation concurrentielle, ses propres effets, doublés des effets négatifs sur la concurrence.

De ce fait, exploiter un avantage concurrentiel n'est jamais une attitude neutre, mais toujours une démarche agressive vis-à-vis de la concurrence et l'on retrouve là les thèmes classiques du marketing de combat.

Cette agressivité peut être moins ressentie dans une économie de forte croissance puisque la perte de part de marché chez un concurrent n'exclut pas une croissance de ses ventes.

Dans une économie en croissance faible, elle devient évidente.

c) La poursuite explicite d'un avantage concurrentiel est le fondement de la stratégie d'entreprise dans une économie de marché. Puisque la concurrence est la règle dans une économie de marché, l'avantage concurrentiel devient un impératif de survie en permettant à l'entreprise ou à ses produits de sortir de l'inconnu.

La poursuite d'un avantage concurrentiel doit être généralement explicite dans un sens où elle peut être partagée par l'ensemble de l'entreprise.

D'après toutes ces définitions des chercheurs, nous remarquons que le développement de l'avantage concurrentiel en entreprise est comme un processus au cours duquel l'entreprise développe sa forme d'avantage concurrentiel d'une manière graduelle : de l'observation d'une simple performance absolue à l'occurrence d'une différence positive persistante de performance par rapport à ces concurrents en arrivant à une performance durable.

La figure N° 06 : Représentation des quatre formes d'avantage concurrentiel de l'entreprise (potentiel, réalisé, persistant et durable)



Source : Jean-Samuel Cloutier (2016), " Fondements et déterminants de l'avantage concurrentiel durable de l'entreprise " Université Laval, Québec, Canada, p. 14.

La figure N° 06 indique que les entreprises qui exercent une certaine activité économique sont vues comme ayant un avantage concurrentiel potentiel. Parmi ces entreprises, il y'a seulement qui acquissent de certains avantages, ensuite et à un certain moment ces entreprises auront une performance supérieure à leurs concurrents, ces dernières sont vues comme ayant un avantage concurrentiel réalisé.

Et dans ce petit cercle d'entreprises il y'a seulement celles qui ont un avantage concurrentiel difficile à imiter ou à substituer par leurs concurrents verront leur avantage concurrentiel persister à un certain temps. Ces entreprises sont vues comme ayant un avantage concurrentiel persistant.

2-1-2- Les caractéristiques d'un avantage concurrentiel :

D'après toutes les définitions précédentes, nous constatons que l'avantage concurrentiel représente l'arme compétitive de chaque entreprise qui vit en concurrence et qu'elle doit le maîtriser afin de maintenir sa part de marché d'une part, et d'une autre part nous avons constaté également que l'avantage concurrentiel doit posséder trois caractéristiques (Cité par Ismahene Hamida,2017, P42) : il doit être durable avec le temps, être clairement identifiable, ainsi il doit être défendable face aux concurrents.

- I. **L'avantage concurrentiel identifiable :** L'avantage concurrentiel doit être identifiable par rapport l'entreprise elle-même, il peut également être identifiable aux concurrents de l'entreprise et son environnement en général mais difficile à imiter.

Un exemple : Parmi les facteurs clés de succès l'entreprise Apple est l'innovation, Apple essaye toujours d'anticiper les besoins de ses clients et de les satisfaire à travers le design, les goodies, et la technologie de produit. Ces facteurs clés de succès permettent à Apple d'être le leader du secteur de téléphones mobiles et les micro-ordinateurs. Ces facteurs clés des succès sont également une source d'avantage concurrentiel.

- II. **L'avantage concurrentiel défendable :** C'est le caractère le plus important, chaque entreprise a un avantage concurrentiel, elle doit le défendre et le soutenir afin de construire un avantage concurrentiel puissant et défendable face aux attaques des concurrents comme l'imitation dans le but de protéger les sources de l'avantage concurrentiel et de rester unique dans le marché.
- III. **L'avantage concurrentiel durable :** Michael Porter, (1986) a décrit qu'un avantage concurrentiel est durable lorsqu'il est difficilement imitable ou imparfaitement imitable, non substituable ou érodé par l'action des concurrents et lorsque l'environnement économique ne le rend pas obsolète. Alors l'avantage concurrentiel durable est le facteur qui s'assure la continuité de la différenciation de l'entreprise et sa dureté concurrentielle face aux changements du marché et aux menaces des concurrents.

2-2 Les sources de l'avantage concurrentiel.

L'acquisition d'un avantage concurrentiel au sein d'un marché concurrentiel se diversifie à partir des différentes sources internes et externes qui peuvent donner à l'entreprise des avantages qui permettent à cette dernière d'avoir des parts de marché importants pour faire face à la concurrence.

2-2-1- Les sources externes de l'avantage concurrentiel.

Porter, (1986) a déterminé des sources externes de l'avantage concurrentiel que l'entreprise doit les prendre en considération, parmi ces sources externes " La structure de l'industrie : 05 forces de porter " et " L'environnement micro et macro-économique ".

I. Structure de l'industrie : 05 forces de porter.

La recherche microéconomique s'intéresse à un aspect particulier dans l'analyse de structure de l'industrie qui est la détermination du prix de marché, du coup l'entrepreneur est concerné par un problème beaucoup plus vaste, celui de sa position sur un marché. Dont le prix est une composante parmi tant d'autres.

Porter (1999) a montré que la compétitivité entre les entreprises pour les parts de marché ne se résume pas uniquement aux autres acteurs. Elle découle aussi de l'économie primordiale de l'industrie concernée qui sont les clients, les fournisseurs, les nouveaux concurrents potentiels et produits de substitution qui sont également autant de concurrents, plus ou moins importants ou actifs selon l'industrie. Cette dernière représente une étape indispensable dans l'analyse de l'environnement de l'entreprise.

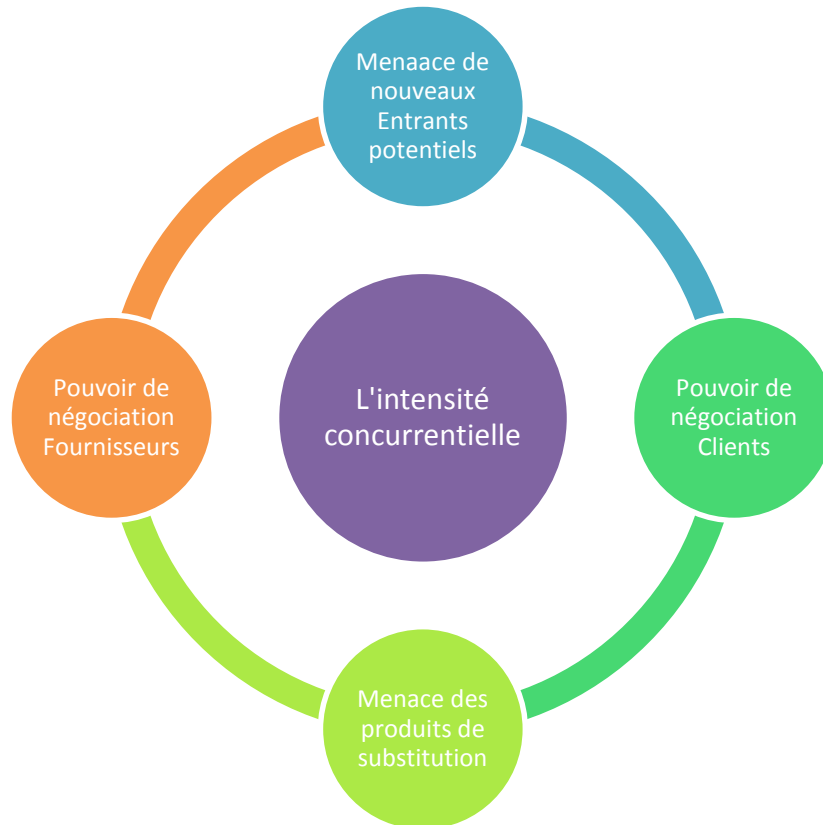
Par définition Porter (1982) considère l'industrie comme un groupe d'entreprises qui proposent des produits ou services étroitement substituables dans un secteur d'activité. Alors l'analyse concurrentielle de l'entreprise doit reposer sur une analyse industrielle du secteur d'activité, car l'entreprise appartient à un secteur d'activité au sein duquel la dynamique industrielle rend compte les différentes stratégies des entreprises en présence.

Face à ses rivaux, l'entreprise lutte dans un secteur concurrentiel donné ou sa stratégie consiste à rechercher une position favorable dans ce secteur concurrentiel qui contient de nombreuses entreprises qui présentent des intérêts différents ainsi des approches stratégiques distinctes.

Dans ce sens Michael Porter a proposé une vision globale du cadre concurrentiel d'une entreprise, il représente un modèle des 05 forces de la concurrence déterminante de la rentabilité d'un secteur. Ce modèle consiste à identifier les fondements de la concurrence dans une industrie.

On peut résumer le modèle des 05 forces de la concurrence dans le schéma qui suit :

La figure N° 07 : Les 05 forces de la concurrence.



Source : Michael Porter (1999), « L'avantage concurrentiel », Editions Dunod, Paris, p. 15.

Le schéma ci-dessus représente formellement les 05 forces de la concurrence qui déterminent la rentabilité de secteur correspondant dans la case centrale : les concurrents du secteur (Intensité concurrentielle) ainsi que les autres 04 forces dans les quatre cases périphériques (la menace de nouveaux entrants potentiels, la menace de produits ou de services substituables, et le pouvoir de négociation des clients et fournisseurs).

L'intensité concurrentielle : elle constitue la première force de la concurrence, les concurrents lutent au sein du secteur pour accroître ou maintenir leur position. Il existe entre les entreprises des rapports de force en fonction du choix stratégique du secteur, de l'attrait du marché, de ses perspectives de développement, du nombre des concurrents ainsi de leur taille et leur diversité, de nature de produit ...etc. Les entreprises doivent évaluer l'intensité de la rivalité qui les oppose à leurs concurrents ainsi les forces qui peuvent avoir un impact sur la rivalité entre les concurrents comme :

- L'équilibre des forces en présence est déterminant lorsque les concurrents sont approximativement dans la même taille.
- Le taux de croissance du marché peut affecter la rivalité. La notion de cycle de vie suggère que la maturité du marché influe sur le comportement concurrentiel des entreprises. Par exemple en phase de croissance l'entreprise peut espérer assurer sa propre progression en s'appuyant sur celle de son marché, alors qu'en phase de maturité, la phase de croissance ne peut être obtenue que par l'acquisition des parts de marché.
- La possibilité de croissance externe, lorsque les concurrents les plus forts rachètent les plus faibles.
- L'existence des barrières à la sortie provoque généralement une surcapacité, ce qui renforce l'intensité concurrentielle.

La menace des nouveaux entrants potentiels : Certaines entreprises qui ne sont pas encore présentes dans l'industrie peuvent éventuellement décider d'y intervenir et de menacer d'entrer dans le secteur considéré. L'apparition de ces entrants potentiels peut provoquer des bouleversements considérables- comme une guerre de prix, une rupture technologique ou une reconfiguration de la distribution, cette menace peut provoquer déstabilisation du secteur, qui va se traduire par une diminution brutale des résultats des entreprises établies.

Par ailleurs, il existe pour ses entrantes potentielles six grandes sources de barrières à l'entrée : (Cité par BEDDIAR & BOUFABA, 2007, P.15)

- Les économies d'échelle qui les obligent à supporter un désavantage de cout ou de travailler dès le départ sur une large échelle ;
- La différenciation des produits requise pour détourner la fidélité des clients des opérateurs existants et les lourdes dépenses qui en découlent ;
- Les besoins en capitaux pour les coûts d'investissements du lancement et les dépenses de la R&D ;
- Les désavantages de couts indépendants de la taille tels que les technologies exclusives et les effets des courbes d'expérience et d'apprentissage ;
- L'accès difficile si n'est verrouillé des canaux de distribution ;
- L'intervention des pouvoirs publics qui peut interférer en limitant l'entrée de certaines industries ou réguler certains secteurs en imposant des normes de sécurité ou d'environnement par exemple.

La menace des produits de substitution : L'avantage concurrentiel d'une entreprise réside dans la non disponibilité des produits alternatifs sur le marché, ou la disponibilité de ce type des produits mais avec prix élevés ce qui donne à l'entreprise un privilège en vertu de son offre des produits qui couvre directement les besoins des clients.

Le pouvoir de négociation des fournisseurs : Plus le nombre de fournisseurs était important, plus l'entreprise à plus de choix et plus le pouvoir de négociation exercé par les fournisseurs sur les entreprises était faible. Ce qui donne à l'entreprise la force de négocier pour obtenir des bonnes offres avec moindre couts. Ce facteur peut donner un avantage concurrentiel à l'entreprise.

Le pouvoir de négociation des clients : Dans ce cas, l'avantage concurrentiel de l'entreprise apparait, lorsque cette dernière exerce son pouvoir de négociation sur les clients. Ce pouvoir s'est obtenu lorsque le nombre des entreprises est petit, en effet les clients auront un pouvoir de négociation faible. Ce facteur donne à l'entreprise l'occasion de négocier d'une position forte.

Le pouvoir de l'état : Porter n'a pas parlé de la sixième force dans son modèle (essentiellement pour des raisons idéologiques liées à sa vision libérale de l'économie), indiscutablement l'état à sa place. En effet l'état fait influence à travers les aspects suivants :

- Le pouvoir de régulation : avec la fixation des impôts et des taxes, le droit du travail, les lois sur la protection de l'environnement, le contrôle des prix... etc.
- Le protectionnisme : l'état peut faire des barrières à l'entrée légale afin de protéger certains produits locaux de la concurrence étrangère.

II. Réseau de l'entreprise : relations de l'entreprise avec ses parties prenantes.

Le réseau de l'entreprise et ses relations avec les parties prenantes peut être défini comme l'ensemble des acteurs qui sont en contact direct avec l'activité de l'entreprise. Nous constatons deux types de réseaux dans lesquels l'entreprise réagit :

1. Le Micro- Environnement : Le micro- environnement de l'entreprise, et auprès desquels elle peut exercer des influences. Le réseau de l'entreprise se compose de ses clients, de ses fournisseurs, des intermédiaires, de l'Etat et même les concurrents.

Les clients : Le nombre des clients et leur satisfaction à l'égard des services fournis par l'entreprise, les rendent des clients fidèles à la marque de produit de l'entreprise, en lui donnant une image de marque positive. Ces facteurs confèrent à l'entreprise un avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents.

Les intermédiaires : sont des personnes physiques ou morales dont l'activité est nécessaire dans les domaines de sous-traitance, de la production, la communication et la distribution. De point de vue de l'entreprise, le fait de sous-traiter l'une de ses fonctions aux intermédiaires, en raison de spécialisation, ils peuvent les exercer plus efficacement à un coût moindre que ne le pourrait l'entreprise en elle-même.

Les fournisseurs : Sont des personnes physiques ou morales qui fournissent des biens ou des services destinés aux producteurs. Les fournisseurs ont la possibilité d'augmenter le prix de leurs livraisons, de réduire la qualité des produits ou de limiter les quantités vendues à un client particulier. Ainsi les matières premières et les fournisseurs sont incontrôlables.

Les concurrents : Les entreprises qui exercent la même activité et qu'elles proposent des produits ou services plus ou moins similaires, afin de fidéliser ses clients pour accroître sa part de marché et sa rentabilité.

L'Etat : elle représente les institutions avec lesquelles les entreprises entretiennent des relations. L'état propose une panoplie de services pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

-Les autorités civiles : elles sont représentées par les différents ministères, les wilayas, les tribunaux, la sécurité nationale sociale, les syndicats. L'entreprise entretient des relations en matière d'information et de réglementation.

- Les institutions financières : elles sont représentées par les banques, qu'elles soient publiques ou privées, l'entreprise négocie avec les banques sûres : ligne de crédit, budget d'exploitation, l'investissement et découverts.
- Les assurances : celles-ci fixent les modalités d'agréments relatifs aux risques en cours, cotisation.
- Les différents instituts de recherche et de développement : l'entreprise entretient des relations en matière d'échange de l'information scientifique.
- - Les médias.

2. Le macro-Environnement : C'est l'ensemble des variables qui influencent l'entreprise sans que celle-ci ne puisse exercer d'influence en retour. Les éléments du macro-environnement sont comme suit : Politico-légaux, économiques, socio-culturels, géographiques et technologiques.

L'environnement Politico-Légal : L'environnement politico-légal affecte de plus en plus sur les décisions commerciales. Le système politique et son arsenal législatif, réglementaire et administratif définit le cadre dans lequel les entreprises et les individus mettent en œuvre leurs activités.

L'environnement économique : Il s'agit tout d'abord du système économique dans lequel l'entreprise évolue surtout de l'évolution des principales variables économiques (PNB, Taux d'intérêt, Taux d'inflation, croissance et stagnation économique...etc.).

L'environnement Socio-Culturel : Certains secteurs économiques sont très dépendants des effets des modes de vie des individus, les valeurs esthétiques, les modes de pensée. Ainsi une entreprise multinationale doit intégrer les tendances socio-culturelles fortes et

divergentes que connaissent les différentes parties du monde et les bouleversements qui peuvent s'y manifester.

L'environnement géographique : L'environnement géographique ou écologique exerce également une grande influence sur l'activité des entreprises. Les principaux aspects de l'environnement écologique : le climat, la qualité de l'environnement, la pollution avec tous ces types, de même le réchauffement climatique est un facteur important à prendre en considération, les espaces verts également...etc. Par exemple une entreprise ne peut exercer une activité si cette dernière va impacter sur les aspects écologiques comme la pollution.

L'environnement technologique : Le développement scientifique et technologique exerce une influence profonde sur les entreprises. Il les incite à pratiquer une politique d'innovation intense et à appliquer des méthodes de plus en plus scientifiques de gestion.

Pour les sources externes, je vous propose de regrouper les deux points et montrer comment chaque élément influe sur l'avantage concurrentiel de l'entreprise

2-2-2- Les sources internes de l'avantage concurrentiel : Porter (1986) a souligné dans son ouvrage " L'avantage concurrentiel « les fameuses sources de l'avantage concurrentiel qui sont comme suit :

- A. **La maîtrise des coûts :** L'entreprise qui réussit à diminuer ses prix de vente devient plus compétitive que ses concurrents à partir de la maîtrise des coûts des éléments suivants : Les approvisionnements, la production et la commercialisation. Ces éléments permettent à l'entreprise de diminuer les prix proposés aux clients. Cette réussite permet à l'entreprise de maintenir un avantage concurrentiel.
- B. **La différenciation :** Porter, (1982, P35) « *La différenciation donne des résultats supérieurs à la moyenne quand la valeur perçue par le client dépasse son coût.* ». C'est-à-dire que la différenciation est la valeur que l'entreprise crée pour ses clients en répondant aux besoins spécifiques des clients (La qualité, le prix, le service après-vente...).
- C. **La maîtrise des nouvelles technologies :** Se révèle être une des sources des avantages concurrentiels. Aujourd'hui, les évolutions technologiques sont très rapides et l'entreprise qui maîtrise la première une nouvelle technologie va acquérir un avantage concurrentiel important qui lui permet d'écraser les concurrents et gagner des parts de marché importants en proposant aux clients de nouveaux produits ou services. Cet avantage concurrentiel permet également à l'entreprise d'attirer une nouvelle clientèle et même fidéliser la clientèle existante.
- D. **L'innovation :** L'innovation permet aux entreprises de renforcer leur position concurrentielle sur les marchés. En effet, l'innovation permet également aux entreprises d'améliorer leur productivité, la qualité de leurs produits ou services ainsi de développer des compétences clés. Porter a souligné que l'innovation est la clé de la compétitivité des entreprises, car elle conditionne leur capacité à maintenir des avantages concurrentiels sur des marchés évolutifs.

1) Les ressources et compétences :

Jay B, Barney, responsable de la chaire d'études en stratégies d'entreprise à l'université de l'état de l'Ohio et auteur de « Gaining and Sustaining Competitive Advantage et Strategic management and Competitive Advantage », est considéré en tant que père de l'approche *Resource- Based View* moderne de la société (RBV).

Jay, B, Barney (2010, P66) et à travers son approche RBV (*The Resource – Based View*) considère l'entreprise comme un ensemble des ressources financières, physiques, humaines et organisationnelles ainsi de compétences incluent les activités et processus au travers desquels une entreprise déploie ses ressources.

L'ensemble de ressources et compétences permettent à l'entreprise de concevoir un avantage concurrentiel durable.

Barney (1991, P 97 -211) suggère dans sa théorie qu'il peut y avoir des différences d'hétérogénéité parmi les sociétés qui permettent à certaines d'entre elles de soutenir l'avantage concurrentiel. Ces résultats peuvent être efficaces à partir du contrôle des ressources et des compétences.

La figure N° 08: Ressources, Compétences et avantage concurrentiel.

	Identiques à celles de concurrents ou facile à imiter	Meilleures que celles des concurrents ou difficiles à imiter
Ressources	Ressources disponibles et nécessaires	Ressources uniques
Compétences	Compétences seuils	Compétences fondamentales

- Permettent de surpasser les concurrents ou de générer un supplément incontestable de valeur.

Source : Kerry Johnson, Kevan Scholes, Frédéric Fréry, (2002), « Stratégiques », éditions Pearson Education, Grande-Bretagne, p. 202.

La figure N° 08 montre que les ressources se décomposent en 03 types de ressources (Disponibles, nécessaires et uniques), ainsi que les compétences se décomposent en 02 types (seuils et fondamentales). Les ressources uniques et les compétences fondamentales sont les points forts de l'entreprise que celles des concurrents qui trouvent des difficultés à les imiter ou à acquérir ainsi que ces éléments permettent à l'entreprise de générer une certaine différenciation qui lui permet de surclasser de ses concurrents.

A. Les ressources : Jay, B, Barney (1991) a réparti les ressources en 03 types de ressources (Disponibles, nécessaires et uniques) comme le montre la figure 10.

A-1 Les ressources disponibles : Les ressources disponibles représentent les ressources matérielles et immatérielles que l'entreprise dispose et qui sont déployées par cette dernière dans ses diverses activités afin de faire l'implémentation de ses stratégies que ce soit au niveau interne ou externe.

Les ressources sont classées en quatre catégories :

- ❖ **Les ressources physiques :** telles que les usines, les bâtiments, les équipements ou la capacité de production. La nature de ces ressources, leur cycle de vie, leur condition, leur localisation, leur potentiel déterminent largement leur utilité en termes d'avantage concurrentiel.
- ❖ **Les ressources humaines :** incluent le recensement des différents savoirs et savoir-faire disponible, l'adaptabilité du personnel, sa formation, son expérience, sa capacité d'innovation. Cela s'applique non seulement aux personnels de l'entreprise mais également aux individus qui appartiennent aux réseaux externes de l'entreprise. Dans les économies fondées sur le savoir, le personnel est considéré comme l'actif le plus précieux. L'entreprise peut avoir un avantage concurrentiel sur la base de ses personnels à travers la construction des liens étroits entre les stratégies et la gestion des ressources humaines.
- ❖ **Les ressources financières :** qui incluent toutes les sources de liquidités financières, comme exemple les augmentations de capital, la gestion de trésorerie, la gestion des dettes et de créances, ainsi les relations avec les apporteurs de fonds (actionnaires, banquiers, subventions...etc.).

❖ **Les ressources organisationnelles (intangibles)** : comme le capital intellectuel et le savoir encapsulé dans les brevets, les marques, les systèmes de gestion, les bases de données des clients ainsi les relations avec des partenaires. L'importance de ces ressources représente une valeur réelle pour l'entreprise notamment dans les opérations de cession de l'entreprise à travers le paiement d'une survalueur ou goodwill.

A-2 Les ressources nécessaires : Pour se maintenir dans un secteur d'activité concurrentiel donné, les concurrents doivent posséder de certaines ressources nécessaires et d'essayer de les améliorer avec le temps pour faire de la pression aux concurrents ainsi qu'aux nouveaux entrants. Donc l'acquisition de ces ressources et leur amélioration continuellement est primordiale pour une entreprise qui veut se maintenir dans un marché concurrentiel, car certaines entreprises ont disparu progressivement lorsque leurs maitrises des ressources nécessaires est peu à peu devenue une barrière insurmontable pour certaines entreprises.

A-3 Les ressources uniques : Selon Johnson, Scholes, Fréry (2002, P : 202), « *Les ressources uniques sont celles qui sous-tendent l'avantage concurrentiel* »,

La possibilité d'une entreprise de créer une valeur différenciée par rapport aux concurrents peut reposer sur ses ressources uniques, car ces dernières sont les meilleures ressources et que les concurrents s'avèrent difficiles à les imiter. Les économistes qualifient l'avantage concurrentiel obtenu grâce à ce type de ressource de rente. Exemple, les distributeurs qui bénéficient d'une localisation privilégiée, comme les stations de service situées sur les aires d'autoroutes peuvent pratiquer des prix supérieurs à la moyenne.

B- Les compétences : Selon (Johnson, Scholes, Fréry, 2002, P : 204)

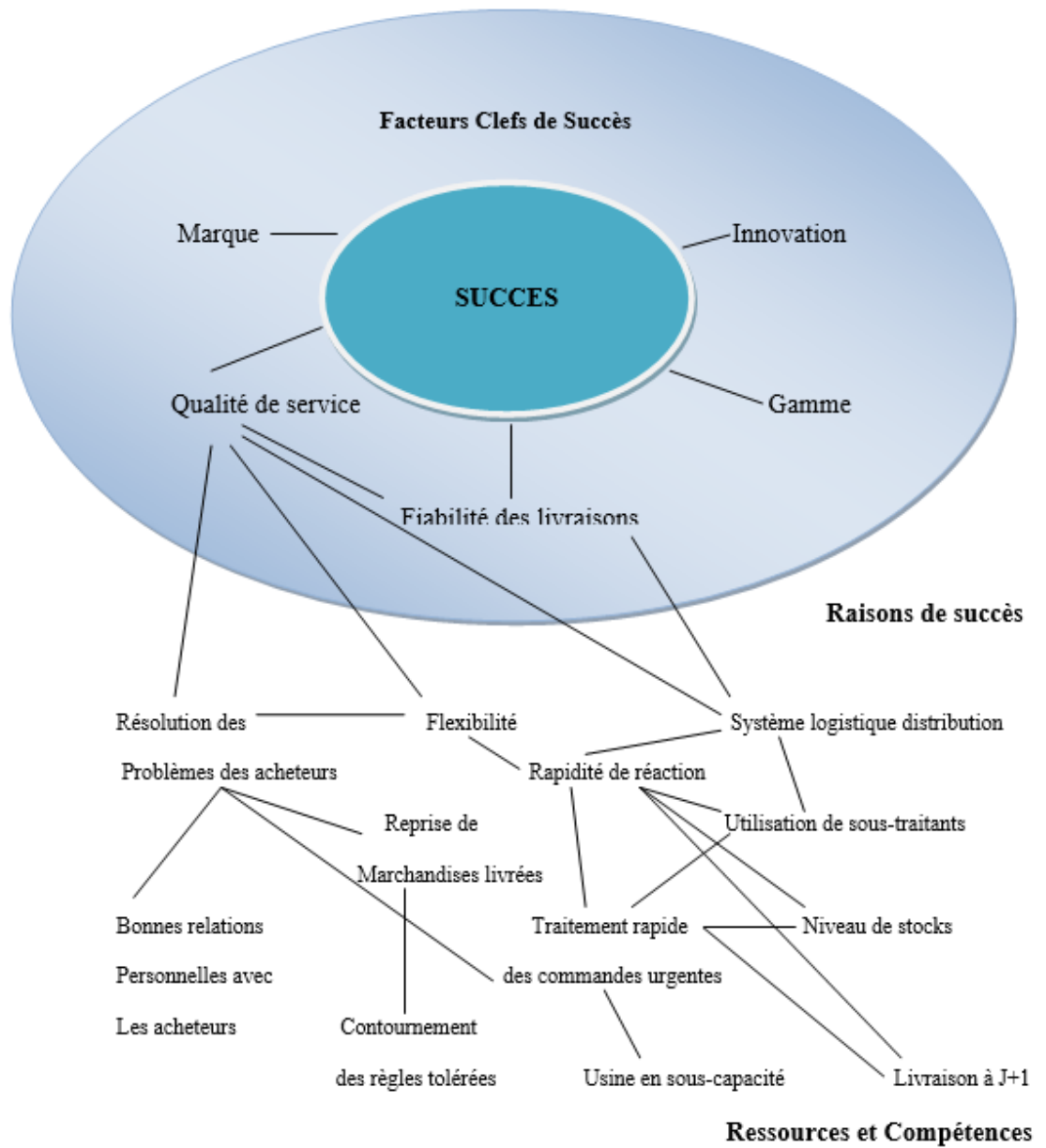
Les compétences incluent les activités et processus au travers desquels une entreprise déploie ses ressources. On distingue 02 types de compétences (Seuils et Fondamentales).

B-1 Les compétences seuils : Les compétences seuils sont des compétences élémentaires incluant des activités et processus qui permettent à l'entreprise de répondre aux exigences minimales des clients et ses parties prenantes et donc de pouvoir poursuivre son activité, on peut dire également que les compétences seuils est la manière dont l'entreprise va mobiliser ses ressources disponibles et nécessaires. Car en cas d'absence des compétences seuils l'entreprise serait incapable d'intervenir sur un marché donné, comme exemple, pour tenir un restaurant il faut savoir cuisiner.

B-2 Les compétences fondamentales : Selon Johnson, Scholes, Fréry, (2002, P : 204), « *Les compétences fondamentales sont les activités et les processus sur lesquels repose l'avantage concurrentiel d'une organisation.* ». Elles permettent à l'entreprise de maîtriser ses facteurs clefs de succès de son environnement et qui doivent être difficiles à imiter. Pour être qualifiée de fondamentale, une compétence doit répondre à certains critères :

- La compétence doit être liée à une activité ou un processus qui contribue fondamentalement dans la création de la valeur du point de vue des clients.
- La compétence doit permettre à l'entreprise d'améliorer sa performance significativement supérieure à ses concurrents. L'étalonnage ou le benchmarking, peut aider les standards de performance et définir le " bon " ou " mauvais " résultat.
- La compétence doit être robuste, c'est-à-dire difficile à imiter par les concurrents.

La figure N° 09 : Les Facteurs clé de succès



Source : Kerry Johnson, Kevan Scholes, Frédéric Fréry, « Stratégiques 2eme édition » Edition Pearson Education, Grande-Bretagne, 2002, p. 206.

2) La chaîne de valeur :

Selon Johnson, Scholes, Fréry, (2002, P209), une organisation doit montrer sa compétence dans le processus de production (la chaîne de création de la valeur) qui lui permet de proposer des offres supérieures à celles de ses concurrents, donc selon les auteurs « *la chaîne de valeur décrit les différentes étapes qui déterminent la capacité d'une organisation à obtenir un avantage concurrentiel en proposant une offre valorisée par ses clients* ».

Michael Porter (1986) a affirmé que l'avantage concurrentiel a rendu la stratégie plus concrète à mettre en œuvre, et que la chaîne de valeur démontre que l'entreprise est tout un système d'activités indépendant soumis à une exigence de cohérence interne. Donc la chaîne de valeur représente le lien entre l'aspect stratégique de l'entreprise et son mise en œuvre pratique et elle permet aussi de mieux comprendre le processus de création de la valeur ou en cas de perte dans un parcours d'activités.

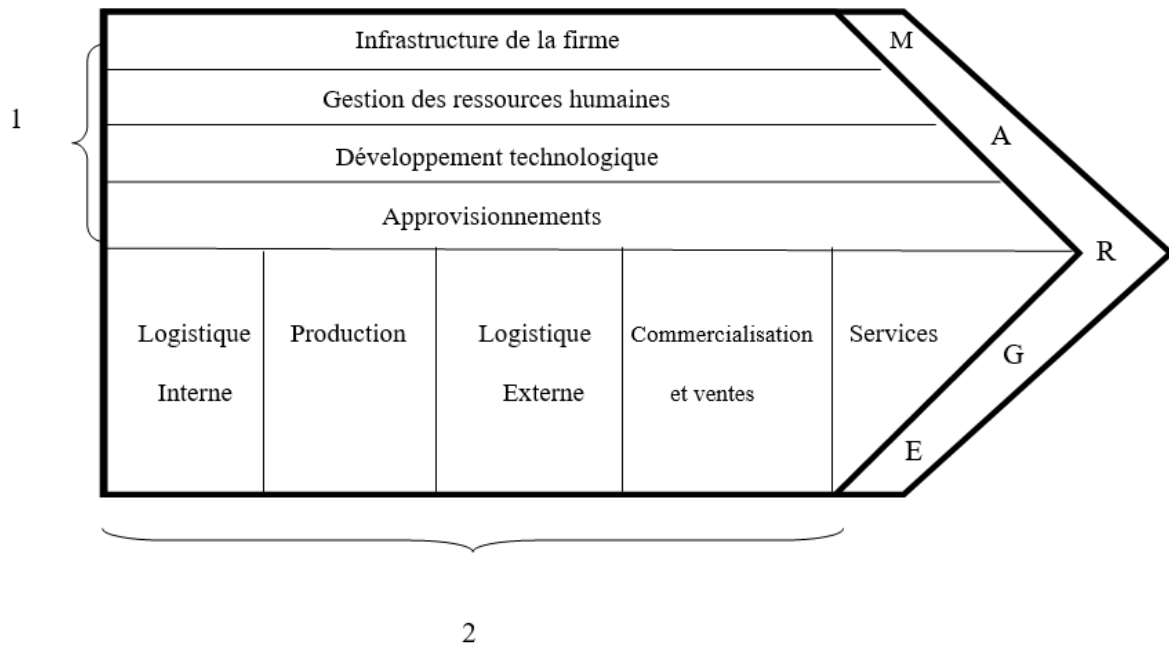
Naturellement toute entreprise a pour objectif de créer une valeur pour les clients qui dépasse les coûts qu'elle engage, donc la valeur est la somme que les clients sont prêts à payer ce que l'entreprise leur propose comme valeur.

D'après Michael Porter, (1986, p54) « *La chaîne de valeur comprend les activités créatrices de valeur et la marge. Les activités créatrices de valeur sont les différentes activités physiques et technologiques qu'une firme réalise* », L'auteur a divisé les activités créatrices de valeur en deux grandes catégories, les activités principales et les activités de soutien.

Selon (Porter, 1986 ; Johnson & Scholes & Fréry, 2002), les activités principales sont celles qui assurent la création matérielle de produit ou service ainsi la vente de ce dernier, sa logistique jusqu'au client et le service après-vente. Donc les activités principales sont impliquées directement dans la création de valeur.

Et pour les activités de soutien, les chercheurs ont considéré ces dernières comme l'alimentation des activités principales, car les activités de soutien assurent l'achat des moyens de production, la technologie et les ressources humaines en mettant diverses fonctions de l'ensemble de l'entreprise. Nous constatons que les activités de soutien assurent l'amélioration de l'efficacité et l'efficacité des activités principales.

La figure N° 10 : représente schématiquement la chaîne de valeur d'une entreprise.



1 : Les activités de soutien, 2 : Les activités principales

Source : Michael Porter (1999), « L'avantage concurrentiel », Dunod, Paris, p. 53.

a. Les activités principales :

Michael Porter (1986) a divisé les activités principales en 05 catégories d'activités principales comme le montre la figure 11 : La logistique interne, la production, la logistique externe, la commercialisation et les services.

La logistique interne : Représente les activités liées à la réception, au stockage et à l'affectation des moyens des matières premières de production. Cela inclut la manutention, l'entreposage, le contrôle des stocks, le transport et la liaison avec les fournisseurs.

La production : Utilise les matières premières et ses composants afin d'obtenir un produit ou un service final en passant par la transformation, l'assemblage, l'entretien des équipements, l'emballage et la vérification, etc.

La logistique externe : Activités liées à la collecte, stockage, et la livraison des produits ou services aux clients ainsi des activités comme le traitement des commandes, etc. La logistique externe assure la rencontre entre le client et le produit.

La commercialisation et la vente : Assure les moyens par lesquels l'entreprise peut proposer ses produits ou services aux clients comme l'administration des ventes, la publicité, la promotion, la force de vente.

Les services : incluent les activités qui accroissent ou maintiennent la valeur de produit ou service comme : l'installation, la réparation, la formation, la fourniture de pièces détachées et l'adaptation du produit.

Porter considère que l'une ou l'autre de ces activités principales peut avoir une certaine importance pour l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Quelle que soit le type d'activité de l'entreprise, toutes les catégories d'activités principales jouent un rôle dans l'avantage concurrentiel sachant que ces dernières bénéficient de support des activités de soutien.

b. Les activités de soutien :

Comme le montre la figure 11, Michael Porter (1986), a reparti les activités de soutien en 04 ensembles : Les approvisionnements, Le développement technologique, la gestion des ressources humaines, l'infrastructure de l'entreprise.

Les approvisionnements : Cette activité se rapporte à la fonction achat des moyens de production utilisés dans la création de la valeur de l'entreprise et non aux moyens de production eux-mêmes, c'est-à-dire les achats qui concernent les processus d'acquisition des ressources nécessaires aux fonctions de l'activité principale comme les matières premières, les fournitures et d'autres articles consommables à côté d'actifs tels que des machines, des équipements de bureau, etc.

Le développement technologique : Toutes les fonctions créatrices de valeur utilisent une technologie, qu'ils s'agissent d'un savoir-faire immatériel, des procédures ou des technologies intégrées dans des équipements. Les technologies déterminantes sont celles qui sont liées directement à la conception et au développement de la valeur (Produit ou Service), ou des procédés ou d'une ressource particulière (Par exemple l'amélioration d'une matière première). Cette fonction est importante au maintien de la capacité d'innovation de l'entreprise.

La gestion des ressources humaines : C'est une activité particulièrement importante et qui peut influencer sur les activités principales. La gestion des ressources humaines se compose des activités qui incluent le recrutement, la formation, le développement personnel et la rémunération de toutes les catégories des individus. L'activité de la gestion

des ressources humaines influe aussi sur l'avantage concurrentiel de toute entreprise par le rôle qu'elle joue dans la détermination des compétences, des motivations des employés et dans le cout d'embauche et de la formation.

L'infrastructure de l'entreprise : Se compose de la direction générale, la planification, la finance, la comptabilité, le juridique, la gestion de qualité et les relations extérieures, etc. L'infrastructure sous-tend généralement l'ensemble de la chaîne de valeur et a un impact déterminant sur les activités principales. Dans certains secteurs la direction générale joue un rôle vital car elle peut faire des négociations directement avec les clients, dans ce cas-là on peut dire que l'infrastructure peut être une source puissante d'avantage concurrentiel.

c. Les liaisons au sein de la chaîne de valeur :

La chaîne de valeur de l'entreprise doit avoir des interconnexions entre ses activités créatrices de valeur afin de la conduire à un avantage concurrentiel. Nous distinguons des interconnexions internes, externes ainsi la chaîne de valeur des clients.

Les liaisons internes : Porter (1986, P67) « *Si les activités créatrices de valeur sont les pièces constitutives de l'avantage concurrentiel, elles n'en sont pas pour autant indépendantes les unes des autres. Au contraire, les activités créatrices de valeur sont connectées entre elles au sein de la chaîne.* ».

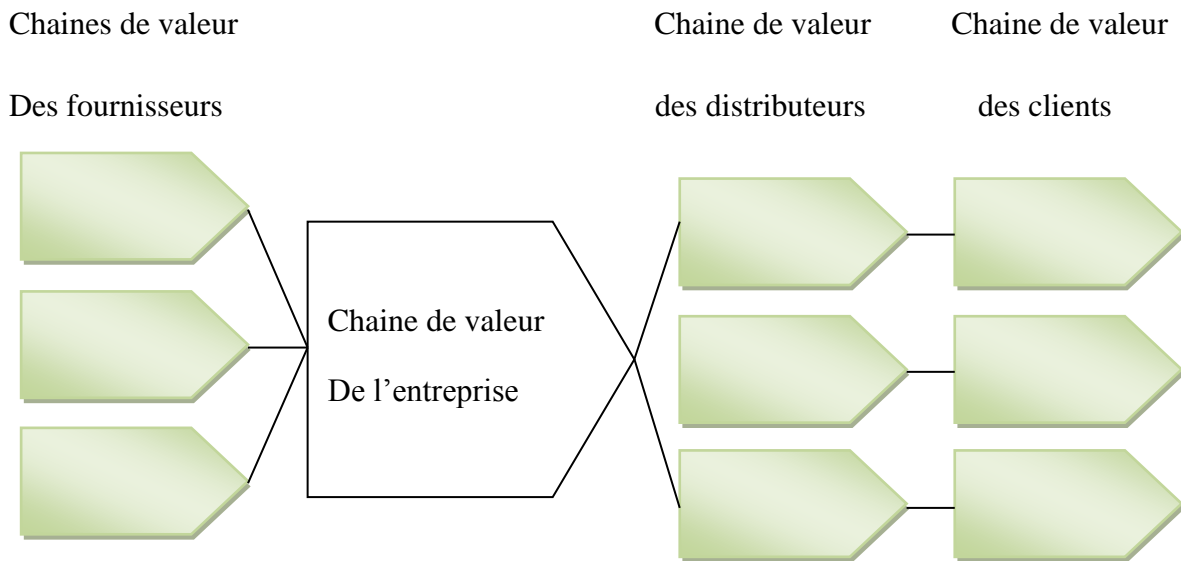
Les évolutions observées par Michael Porter l'ont conduit à affirmer que les activités créatrices de valeur sont connectées et que l'avantage concurrentiel construit à partir de l'interconnexion entre les activités créatrices de valeur.

Selon Porter (1986), l'avantage concurrentiel révèle dans la manière dont s'exerce une activité créatrice de valeur ou elle peut avoir un impact sur le cout ou la performance d'une autre. Alors les liaisons peuvent conduire l'entreprise à avoir un avantage concurrentiel de deux façons : par optimisation et même par coordination, donc une entreprise qui possède un laboratoire d'analyse des produits agro-alimentaires peuvent réduire les coûts des services des analyses dans des laboratoires externes.

D'une autre part une livraison des produits dans les délais respectueux exige une coordination entre plusieurs fonctions telles que la production, la logistique et services. Une meilleure coordination peut permettre à l'entreprise de réduire les couts et même d'accroître la différenciation.

Les liaisons externes : En plus des liaisons internes au sein de la chaîne de valeur qui doivent avoir les activités créatrices de valeur pour conduire à un avantage concurrentiel, il existe également des liaisons entre la chaîne de valeur de l'entreprise et les chaînes de valeur des fournisseurs et les distributeurs.

La figure N° 11 : Les liaisons externes (Verticales)

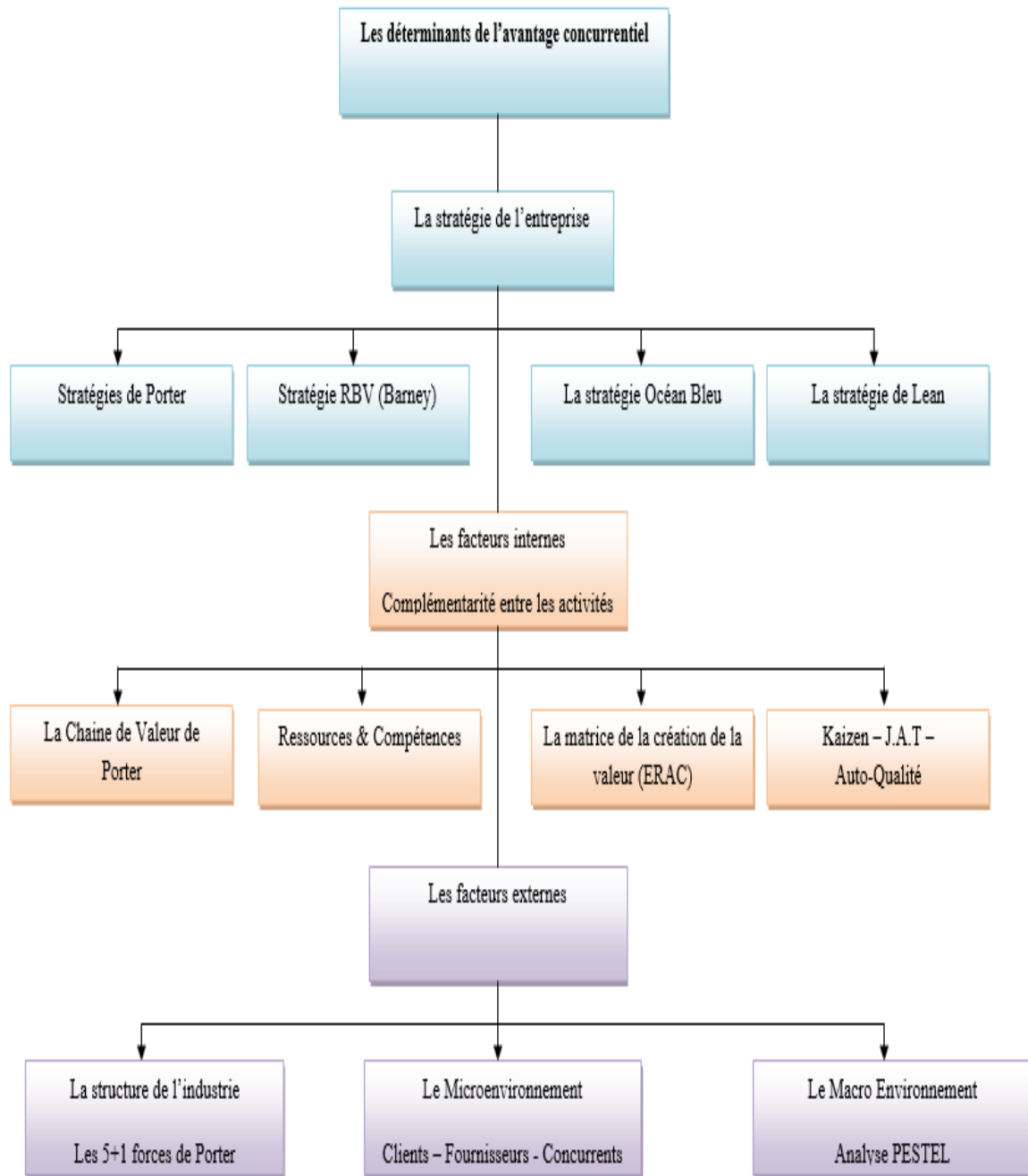


Source : Michael Porter, « L'avantage concurrentiel » (1999), édition Dunod, Paris, P 51.

Cette liaison doit être prise en compte d'autant plus qu'une part significative de la valeur et des coûts provient de l'approvisionnement et de la distribution, par exemple : La liaison entre la chaîne de valeur des fournisseurs et les activités de l'approvisionnement ainsi de la logistique interne offre à l'entreprise des possibilités d'accroître son avantage concurrentiel.

La chaîne de valeur des clients : Les clients ont aussi des chaînes de valeur, car l'identification de signaux de valeurs utilisés tels que le produit présenté par l'entreprise, sa réputation, son emballage...etc. Entrent dans la chaîne de valeur de client, ces valeurs sont particulièrement importantes lorsque l'entreprise envisage à accroître son avantage concurrentiel par la différenciation.

La figure N° 12 : Synthèse (Schéma)



Source : Elaboré par l'étudiant-même

Section 3 : Le cadre méthodologique.

Cette section est consacrée pour la démarche méthodologique de notre recherche scientifique. L'objectif est de mettre en pertinence la problématique de recherche qui représente un véritable point de départ et l'analyse de littérature réalisée avec les résultats obtenus, et ça à travers le choix méthodologique ainsi les instruments de collecte de données que nous allons présenter ultérieurement.

Nous allons identifier dans cette section notre positionnement épistémologique de recherche ainsi de présenter les raisons le choix du sujet qui a été fait, celles du choix du lieu de stage et finalement les instruments utilisés dans le but de collecter les informations nécessaires pour effectuer notre travail de recherche.

3-1 Le positionnement épistémologique de recherche

Selon Perret et Séville (2003) L'objectif de l'épistémologie est d'étudier les phénomènes scientifiques à travers la nature, des méthodes et des valeurs de la connaissance. Le positionnement épistémologique permet de faire la distinction et la vérification entre les travaux scientifiques et les travaux non scientifiques, il permet aussi au chercheur de comprendre son phénomène de recherche et d'essayer de l'interpréter à travers les résultats obtenus afin de valider sa recherche lorsqu'il tente de prescrire.

Pour assurer la fiabilité et la légitimité de la recherche scientifique, plusieurs auteurs en méthodologie (Miles et Huberman, 1994 ; Deniz et Lincoln 1998 ; Hlady Rispal, 2002 ; Savall et Zardet, 2004 ; Roussel et Wacheux, 2005 ; Van de Ven, 2007 ; Gavard- Perret et al., 2008...) incitent les chercheurs par obligation à déterminer en amont de leur recherche, leur positionnement épistémologique ainsi d'identifier les critères qui déterminent la validité et la légitimité de sa recherche scientifique.

3-1-1 Le positionnement épistémologique choisie :

Notre recherche scientifique qui porte sur le thème « Les déterminants de l'avantage concurrentiel de l'entreprise NAFTAL », s'inscrit dans le paradigme épistémologique constructiviste. De ce fait, pour atteindre l'objectif de notre recherche qui est de déterminer l'avantage concurrentiel de « NAFTAL », nous avons opté une approche qualitative, en s'appuyant sur la combinaison entre différentes sources d'informations (Observations,

Documentation, Entretiens), vu qu'il a été prouvé qu'une seule méthode de recueil d'informations n'est pas suffisante pour atteindre l'objectif de la recherche.

3-1-2 Choix du thème :

La détermination de l'avantage concurrentiel est une question cruciale de nos jours pour les chercheurs et le monde professionnel vu l'évolution rapide de l'économie mondiale, la technologie, les pratiques en termes de recherche et d'innovation et automatiquement la forte concurrence. Ce thème qu'il a été traité plusieurs fois dans des débats scientifiques et dans les recherches doctorales dans plusieurs pays étrangers notamment Canada.

3-1-3 Choix du lieu de stage :

Au terme de formation au sein de l'école nationale supérieure de management, nous avons cherché des entreprises qui se trouve dans des contextes concurrentiels et non pas dans des contextes monopoles, et ce pour avoir l'opportunité de mettre en pratique notre démarche de la détermination de l'avantage concurrentiel selon le domaine d'activité de l'entreprise.

Après une prospection générale et négociations avec plusieurs entreprises, nous avons été acceptés par NAFTAL- Activité Lubrifiants, cette dernière étant dans un contexte économique concurrentiel. Ce qui coïncidait avec nos attentes en matière de stage.

3-2 Choix méthodologique pour la recherche empirique.

Pour répondre à notre problématique de recherche qui est les déterminants de l'avantage concurrentiel, nous avons opté une approche méthodologique qualitative exploratoire qui se base sur les sources d'informations suivantes (Observations, Documentation de l'entreprise ouvrage et articles scientifiques, Entretiens).

L'avantage de l'approche qualitative est d'essayer d'apporter une meilleure description de la réalité en se basant sur les propos et comportements des acteurs avec la prise en considération du contexte environnemental et l'interaction avec les intervenants afin de permettre une meilleure confrontation avec le terrain et d'assurer une compréhension du contexte réel.

Pour notre recherche, l'information a été assurée par les instruments de recherches suivants.

3-2-1 Les instruments de collecte de données :

Nous pouvons classifier les instruments de collecte de données sur deux niveaux comme suit :

Instruments secondaires de collecte de données :

Ce type d'instrument nous permet de mieux comprendre et de vérifier les éléments touchant à notre problématique de recherche dans les études qui ont été déjà faites dans le même contexte. Au cours de notre recherche nous avons utilisé deux types d'instruments secondaires de collecte de données, internes (documents disponibles au sein de l'entreprise) et externes (internet, articles, ouvrages, revues scientifiques).

Instruments primaires de collecte de données :

Ces instruments nous permettant de faire créer l'information et d'avoir un avantage en se frottant avec le terrain de l'étude directement et les différentes fonctions de l'entreprise tout au long du stage pratique à travers l'observation et les entretiens semi-directifs.

I. L'observation non participante :

Le déplacement régulier vers l'entreprise de stage, nous a permis de visiter ses fonctions et voir ses activités en observant le quotidien des employés, des activités notamment les échanges que nous avons fait avec les collaborateurs que nous a permis de prendre des notes en termes d'informations et des manques à combler à travers l'observation.

II. La documentation :

Notre thème de recherche a nécessité une recherche documentaire et une consultation de nombreux ouvrages, études, thèses et articles en rapport avec le sujet. Les informations collectées au niveau de la bibliothèque de lieu de stage ainsi les articles économiques qui parlent sur le thème ont été une source d'information indispensable.

III. Les entretiens semi-directifs :

Lors des entretiens semi-directifs, nous avons rencontré différents collaborateurs de différentes directions ayant une relation avec le thème de recherche et aussi avec l'activité des lubrifiants. Les entretiens semi-directifs ont été faits avec les responsables de la direction Stratégie, Planification et Economie, La Branche commercialisation, La direction

Lubrifiants & Pneumatiques, et la direction Etudes & Planification. Parmi ces collaborateurs on trouve le directeur prospective et études économiques, chef département veille et analyse stratégique, le directeur chargé de l'étude et la planification le directeur technico-commercial, le responsable chargé des huiles usagées, ainsi qu'avec de simples collaborateurs dans les fonctions pour faire l'équilibre en terme d'information et assurer la pertinence de l'information entre les différents niveaux de fonctions, détecter les dysfonctionnements, voir la collaboration inter-fonctionnelle en matière de création de la valeur et voir leur réaction vis-à-vis les dysfonctionnements et les possibilités de faire les ajustements.

Afin de mener à bien les entretiens dans les bonnes conditions et d'une manière organisée, nous avons élaboré un guide de 21 questions réparties sur 06 thématiques que sont : (Voir l'annexe N° 01).

- Thématique N° 01 : Présentation générale.
- Thématique N° 02 : Choix stratégique de l'activité lubrifiants.
- Thématique N° 03 : Les principaux acteurs de NAFTAL dans le secteur les lubrifiants.
- Thématique N° 04 : Les sources internes et externes de l'avantage concurrentiel de NAFTAL- Activité les lubrifiants.
- Thématique N° 05 : L'environnement externe de NAFTAL- Activité les lubrifiants.
- Thématique N° 06 : Résultats et perspectives.

A. Le déroulement des entretiens :

Nous avons commencé notre entretien par une brève présentation personnelle : Nom, Prénom, Diplôme préparé, le thème de la thèse, l'objet de rencontre, les considérations éthiques (Anonymat, Confidentialité...) afin de mettre les interviewés en confiance.

Nous avons effectué des entretiens avec 05 responsables : directeurs, chefs départements, assistants de directeurs de différentes directions pour avoir plusieurs et différents points de vue. Les entretiens ont été effectués dans les bureaux des responsables interviewés. Les rencontres ont duré entre 15 et 30 min.

- Certains responsables ont répondu aux questions posées ;
- Certains responsables ont refusé de répondre à certaines questions ;
- Certains responsables ont demandé des explications sur le sujet et les questions posées ;

- Certains responsables ont développé et ils ont commencé de nous raconter leur expérience.

Avant de faire les entretiens, nous avons demandé l'autorisation d'enregistrement de la conversation et nous avons bien évidemment respecté la décision des responsables qui ont refusé. L'objectif de l'enregistrement était pour recueillir l'ensemble de conversation qui permet d'alléger le travail de prise de note.

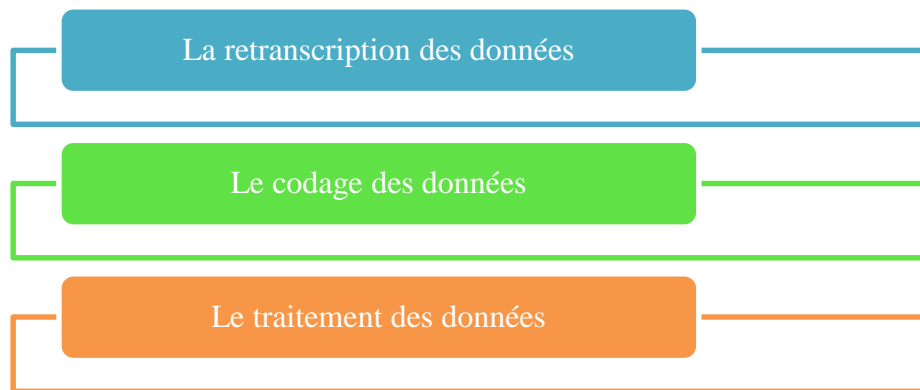
Le tableau N° 01 : Informations sur les interviewés

Numéro de l'entretien	Fonction de l'interviewé	Durée de l'entretien	Date et lieu de l'entretien
01 / 05	Directeur de l'étude et planification	30 minutes	07/05/2019 Siège de l'entreprise
02 / 05	Responsable des huiles usagées	15 minutes	07/03/2019 Siège de l'entreprise
03 / 05	Directeur technico-commercial	30 minutes	07/03/2019 Siège de l'entreprise
04 / 05	Directeur prospective et études économiques	30 minutes	29/04/2019 Siège de l'entreprise
05 / 05	Chef département veille et analyse stratégique	30 minutes	29/04/2019 Siège de l'entreprise

B. Analyse qualitative des entretiens :

L'analyse qualitative de données collectées se fait de la façon suivante :

La figure N° 13 : Les étapes de l'analyse de données qualitatives



Source : (Andreani & Conchon, 2015 b, P 3)

B-1 La retranscription des entretiens :

C'est la première étape de l'analyse des entretiens et qui consiste à retranscrire avec crédibilité et fiabilité les réponses des interviewés sous forme texte, pour le but de faciliter l'exploitation et de faire l'analyse des données. Dans notre cas pratique, nous avons retranscrit littéralement tous les entretiens effectués juste après que nous avons pris des notes lors des entretiens.

B-2 Le codage des données :

La deuxième étape de l'analyse des entretiens qui se base sur le classement et l'analyse des réponses issues des interviewés afin de faire l'exploitation des données retranscrites, concernant notre cas pratique de recherche, pour le codage, nous n'avons pas défini une grille d'analyse, par contre nous avons choisi d'adopter une approche ouverte et inductive. Cette méthode nous a permis de faire extraire les idées générales à partir des réponses des interviewés.

Le tableau N°02 : Extraits du codage

Thème principal	Sous thèmes	Les interviewés	Extraits codés
Les déterminants de l'avantage concurrentiel	Les sources internes de l'avantage concurrentiel pour l'entreprise	Directeur prospective et études économiques	La satisfaction des clients et leur confiance à nos produits, tous ça nous a donné un grand avantage concurrentiel
		Directeur Commercial	Notre avantage c'est que notre entreprise propose des gammes de produits aux clients algériens avec des prix abordables par rapport à leur pouvoir d'achat
		Responsable chargé des huiles usagées	NAFTAL donne une grande importance à l'environnement, pour cela elle a investi dans la récupération des huiles usagées. Parmi les actions qui nous a fait une entreprise citoyenne

Source : Élaboré par l'étudiant

B-3 Traitement des données :

Dans la troisième étape de l'analyse, on trouve deux méthodes de traitement des données selon (Andreani & Conchon, 2001) cité par (Andreani & Conchon, 2015, P 8).

- **Traitement Sémantique :** qui consiste à analyser les idées des interviewés, cette méthode d'analyse s'appelle « une analyse empirique », ainsi d'analyser les mots qu'ils utilisent « une analyse lexicale » et le sens qu'il leur donne « une analyse de l'énonciation ».
- **Traitement statistiques :** c'est un traitement informatique des données à partir des logiciels spécifiques.

Dans notre travail de recherche, nous avons opté le traitement sémantique pour traiter nos données, car l'interprétation des informations acquises se fait d'une façon manuelle sans avoir besoin d'utiliser les logiciels informatiques. Cette méthode demande la bonne compréhension des idées et les réponses fournies par les interviewés.

CHAPITRE II : DISCUSSION DES RESULTATS

Section 1 : Présentation de l'entreprise d'accueil.

Cette section sera consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil « NAFTAL » qui active dans le secteur énergie.

NAFTAL est une EPE (Entreprise économique publique) filiale à 100% du holding SONATRACH a été créée en 1982. Le 18 avril 1998 NAFTAL a été transformée en société par actions (SPA) au capital social de 15 650 000 000 DA.

La société compte 31 500 agents en 2019, elle enregistre un chiffre d'affaires moyen de deux milliards et demi de dollars. C'est une entreprise qui couvre tous les besoins du pays en matière de produits pétroliers, en l'occurrence les carburants, le GPL, les produits aviation et les lubrifiants, les pneumatiques, et les bitumes...etc. Elle a pour mission principale, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers et dérivés sur le marché national.

2-1-1 Historique :

L'entreprise nationale de raffinage et de la distribution de produits pétroliers par abréviation ERDP, est une entreprise issue de SONATRACH, elle a été créée par un décret N 80/ 101 du 06 avril 1980.

Le 01 janvier 1982 ERDP est entrée en activité, elle est chargée de l'industrie de raffinage et de la distribution des produits pétroliers sur le territoire national et à l'exportation.

ERDP avait pour mission d'organiser et développer l'activité de distribution des produits raffinés provenant de ses installations ou acquis pour compléter sa gamme de production, et aussi de commercialiser les carburants et les lubrifiants, les pneumatiques et tout autre produit possédant des caractéristiques commerciales proches. Et en fin l'entreprise ERDP est chargée de stocker et de transporter tout produit raffiné ou commercialisé par elle sur le territoire national.

Le 05 Février 1983, la dénomination " ERDP " a été remplacé par " NAFTAL ", par le décret N 83/112, cette appellation a été choisie dans le cadre d'un concours, elle provient du « NAFT » qui signifie pétrole en arabe et « AL » en référence à « Algérie ».

En 25 Aout 1987, l'activité de raffinage est séparée de l'activité de distribution, il a été procédé à la création de l'entreprise « NAFTEC » par le décret N 87/189, cette entreprise est chargée de la commercialisation et la distribution des produits pétroliers.

En 1997, le décret N 97/435 du 17 Novembre 1997 a été promulgué mettant fin au monopole du marché de distribution, ce décret porte sur la réglementation de stockage et de la distribution des produits pétroliers qui consacre l'ouverture à toute personne morale ou physique de l'exercice des activités de distribution des produits pétroliers, de conditionnement des GPL et de transformation des bitumes.

A partir de 18 Avril 1998, « NAFTAL » change de statut, elle obtient le statut de société par action " S.P.A" au capital social de 6 650 000 000 DA et filiale à 100 % de « SONATRACH ». L'organisation de la filiale « NAFTAL » est articulée autour de structures centrales chargées de la définition politique, de suivi et contrôle de l'entreprise et des structures opérationnelles décentralisées.

En 29 Juillet 2002, le capital social de « NAFTAL » a été augmenté à 15 650 000 000 DA.

Aujourd'hui « NAFTAL » emploie environ 31 500 travailleurs dont 16% des cadres, elle intervient dans les domaines suivants :

- L'enfutage des GPL ;
- La formulation des bitumes ;
- La distribution, le stockage et la commercialisation des carburants, GPL, lubrifiants, bitumes, les pneumatiques, GPL/ carburant et des produits spéciaux ;
- Transport des produits pétroliers.

Sonatrach

**Entreprise de raffinage et de distribution des produits
pétroliers**

NAFTEC

NAFTAL

2-1-2 Les objectifs et missions de NAFTAL :

A) Objectifs de NAFTAL :

- Confronter les activités principales que sont : la distribution et la commercialisation des carburants et des GPL.
- Repositionnement des activités de façon à s'adapter au marché et faire face à la concurrence.
- Une meilleure coordination des activités principales en amont et en aval de la chaîne qui se traduit par une meilleure optimisation des coûts de distribution.
- Une meilleure connaissance du marché et donc une plus grande réactivité à l'évolution de ce marché.

B) Missions de NAFTAL :

- NAFTAL a pour une mission principale : la distribution et la commercialisation des produits pétroliers et dérivés sur le marché national.
- Organiser et développer l'activité de consommation et de distribution des produits pétroliers.
- Stocker, Transporter et/ ou faire transporter tout produit pétrolier commercialisé sur le territoire national.
- Veiller à l'application et au respect des mesures relatives à la sécurité industrielle et la sauvegarde de la protection de l'environnement en se mettant en relation avec les organismes concernés : exemple pour les huiles usagées.
- Procéder à toute étude de marché d'utilisation et de consommation des produits pétroliers.
- Définir et développer une politique en matière d'audit, concevoir et mettre en œuvre des systèmes intégrés d'informations.
- Développer et mettre en œuvre les actions visant à une utilisation optimale rationnelle des infrastructures.
- Veiller à l'application et au respect des mesures liées à la sûreté interne de l'entreprise conformément à la réglementation.

NAFTAL offre des produits diversifiés et composé de plusieurs gammes de produits et services regroupés par activité dans **le tableau N °03** suivant :

Branche	Produit	Principaux clients
Carburant	Les carburants « Terre »	Usagers de la route (Automobilistes, Transporteurs) Producteurs d'électricité
	Essence normale	
	Essence super	
	Essence sans plomb	
	Gas- oil	
	GPL / Carburant	
	Les carburants « Aviation »	Compagnies aériennes Ministère de la Défense Nationale Sûreté Nationale Protection Civile
	Le carburéacteur Jet A1	
	Le Kérosène (Jet déclassé)	
	L'essence AVGAS 100 LL	
	Les carburants « Marine »	Compagnies de Navigation (armateurs) Ministère de la Défense Nationale Entreprise de pêche Artisans, Pêcheurs
	Le fuel oil Runker C	
	Le fuel oil BTS	
	Le gas – oil	
GPL Les gaz Pétrole liquéfiés	Le butane conditionné	Ménages, Commerçants, Entreprises industrielles, Hôtels, Restaurants, Collectivités locales, Etablissements scolaires et Universitaires, Institutions Militaires, de Sécurité, Protection Civile, Agriculteurs, Apiculteurs, Aviculteurs.
	Le butane Vrac	
	Le propane conditionné	
	Le propane en Vrac	
Commercial	Lubrifiants	Usagers de la route Entreprises industrielles Compagnies aériennes Cie de Navigation Entreprises de pêche
	Les huiles moteurs diesel	
	Les huiles moteurs essence	
	Les huiles de transmission	
	Les huiles industrielles	
	Les huiles spéciales automobiles	
	Les graisses	
	Les lubrifiants et produits spéciaux synthétiques pour moteurs d'avions	
Les lubrifiants marine.		
Les produits spéciaux		

La paraffine	Entreprises industrielles dans les secteurs : - Pharmacie - Produits alimentaires - Cierges et bougies - Explosif
Les huiles aromatiques	
Les essences spéciales	
Le white spirit pétroleum	
Le toluène	
Le Xylène	
Le methmix (Aviation)	
Les bitumes	Entreprises de travaux publics et de la construction de routes Collectivités locales Fabricants de produits d'étanchéité
Les bitumes purs	
Les bitumes oxydés	
Les bitumes fluidifiés	
Les émulsions de bitumes	
Les pneumatiques	Usagers de la route Manutentionnaires Agriculteurs Entreprises de BTP.
Les pneumatiques « Tourisme »	
Les pneumatiques « Poids lourds »	
Les pneumatiques « Véhicules utilitaires »	
Les pneumatiques « moyens de manutention »	
Les pneumatiques « Tracteurs agricoles »	
Les pneumatiques « Génie civil ».	
Les prestations de service	
Services de vidange – Lavage – Graissage	
Services de maintenance des équipements et installations (Volucompteurs, Cuves, Citernes...)	
Installations d'équipements de distribution	

Source : Élaboré par l'étudiant-même à partir de documents internes de l'entreprise

Et pour assurer la disponibilité des produits pétroliers sur l'ensemble du territoire national, NAFTAL utilise plusieurs modes de transport :

- Le cabotage et les pipes, pour l'approvisionnement des entrepôts à partir de raffinerie
- Le rail pour le ravitaillement des dépôts à partir des entrepôts
- La route pour la livraison des clients et le ravitaillement des dépôts non desservis pour le rail.

2-1-3 Les infrastructures :

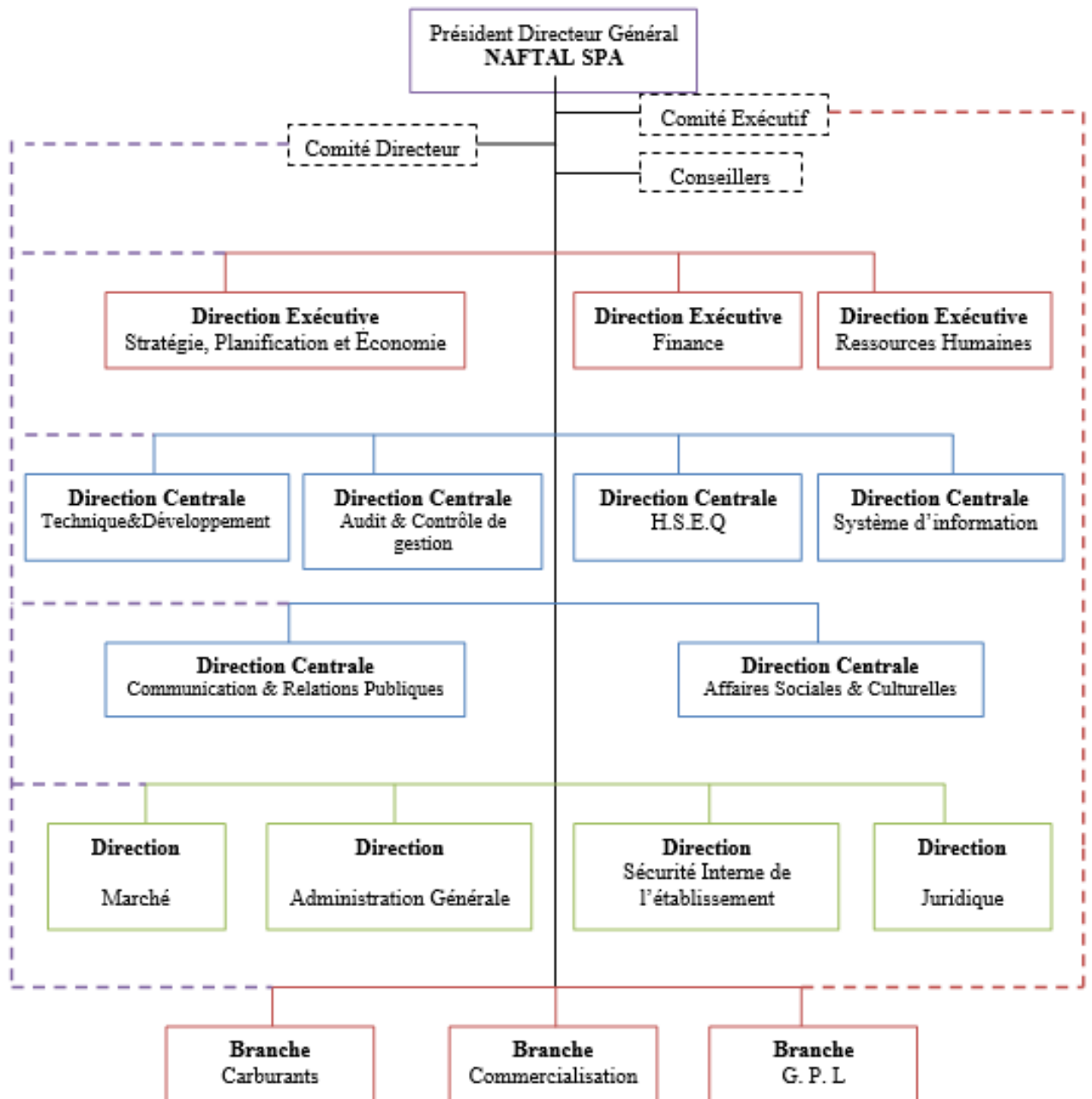
NAFTAL dispose un réseau de 2560 stations-services composé de 2251 stations- services en gestion directe, 309 stations-services en gestion libre.

NAFTAL dispose également 33 stations-services autoroutières opérationnelles.

- 1383 points de vente agréés ;
- 178 Revendeurs ordinaires ;
- 47 dépôts carburants terre ;
- 42 centres et mini centres emplissage GPL ;
- 09 centres Vrac GPL ;
- 30 centres et dépôts aviation ;
- 06 centres marins ;
- 15 centres de formulation de bitumes ;
- 24 centres lubrifiants & pneumatiques ;
- Un réseau de pipelines d'une longueur de 750 Km ;
- Un parc roulant de 3300 unités.
- 6000 véhicules et engins dont 455 camions citernes.
- Naftal dispose de deux centres de formation d'entreprise qui accompagnent les plans annuels et Pluriannuels de formation.



La figure N° 14 : Organigramme de NAFTAL



Source : Élaboré par l'étudiant-même à partir de document interne.

A partir de l'organigramme de l'entreprise, nous constatons que NAFTAL est structurée par domaine d'activité stratégique. Cette structuration est composée des directions exécutives, centrales et des branches, chaque structure est spécialisée dans une activité bien précise et distincte des autres.

Alors selon l'organigramme, NAFTAL s'organise en trois niveaux hiérarchiques comme suit :

- ❖ **Le Premier Niveau** : représente la direction générale composée du P.D.G, de son staff comme les conseillers et les comités (Comité exécutif et comité Directeur) et du Secrétariat.
- ❖ **Le Deuxième Niveau** : il couvre les directions fonctionnelles :
 - **Les Directions Exécutives** :
 - Direction Exécutive Stratégie, Planification et Économie
 - Direction Exécutive Finances
 - Direction Exécutive Ressources Humaines
 - **Les Directions Centrales** :
 - Direction Centrale technique et développement
 - Direction Centrale Audit et Contrôle de Gestion
 - Direction Centrale Hygiène, Santé, Environnement et Qualité
 - Direction Centrale Systèmes d'information
 - Direction Centrale Communication et Relations publiques
 - **Les Directions de Soutien** :
 - Direction Administration Générale
 - Direction Sûreté interne de l'Établissement
 - Direction Juridique
 - Direction Marché.

❖ **Le Troisième Niveau** : il est constitué des structures opérationnelles décentralisées appelées branches : Branche Carburant, Branche GPL et Branche Commercialisation. Celles-ci sont structurées en deux parties :

- La partie fonctionnelle qui est chargé d'assurer une organisation directive, technique et administrative, à travers des structures assurant chacune d'elles une tâche organisationnelle de la branche.

Au sommet hiérarchique, le directeur de la branche assure l'encadrement avec son staff, composé des assistants, une celle de communication et différents directeurs. Ces structures fonctionnelles relèvent hiérarchiquement du Directeur de la branche et opérationnellement des structures Exécutives et Centrales. Cette partie fonctionnelle chapeaute des unités opérationnelles décentralisées appelées " Districts "

- La partie opérationnelle " Districts " sont chargés de l'exécution et l'animation de toutes fonctions de Stockage, Livraison, Ventes, Assistance technique et Entretien, et cela à travers le territoire national.

1- La branche G.P.L :

Elle est chargée des activités liées au transport, Stockage, Promotion, Enfutage, et Développement de G.P.L, à travers le territoire national. Elle gère 19 " Districts " couvrant les centres opérationnels. La branche G.P.L se compose de deux divisions également :

- La division G.I.S G.P. L : Cette division a été créé à la même période de la création de la G.I.S Carburant en 2007 pour se conformer à la loi «N 05-07 du 28 Avril 2005» elle a pour mission la gestion des infrastructures de Stockage et Transport des G.P.L Vrac, l'acheminement et le Stockage des G.P.L Vrac terre vers les distributeurs par les biais de 10 centres Vrac et 03 unités canalisations.
- La division Enfutage et Commercialisation : Elle est chargée des activités liées à l'enfutage et la commercialisation des G.P.L conditionnées (Propane et Butane) ainsi que leur transport et stockage sur le territoire national à travers les 19 Districts G.P.L qui gèrent les centres emplisseurs et les 47 dépôts. Aussi, elle a pour mission de l'établissement des programmes de ravitaillement et livraison annuels et suivre l'exécution.

2- La branche Carburants :

Cette branche se compose en deux divisions :

➤ **Division Gestionnaire des infrastructures de stockage « G.I.S » Carburants :**

Cette division a été créée en 2007 par le transfert des activités logistiques, initialement placées sous l'autorité de la branche commercialisation, à la branche Carburant, afin de se conformer à la loi « N 05- 07 du 28 Avril 2005 » et permettre aux distributeurs privés l'utilisation des moyens de stockage et de transport des carburants terre vers les distributeurs par le biais de dix Districts qui gèrent les 44 dépôts carburants, 03 rampes de chargement et 03 unités de canalisation qui sont répartis sur l'ensemble du territoire national.

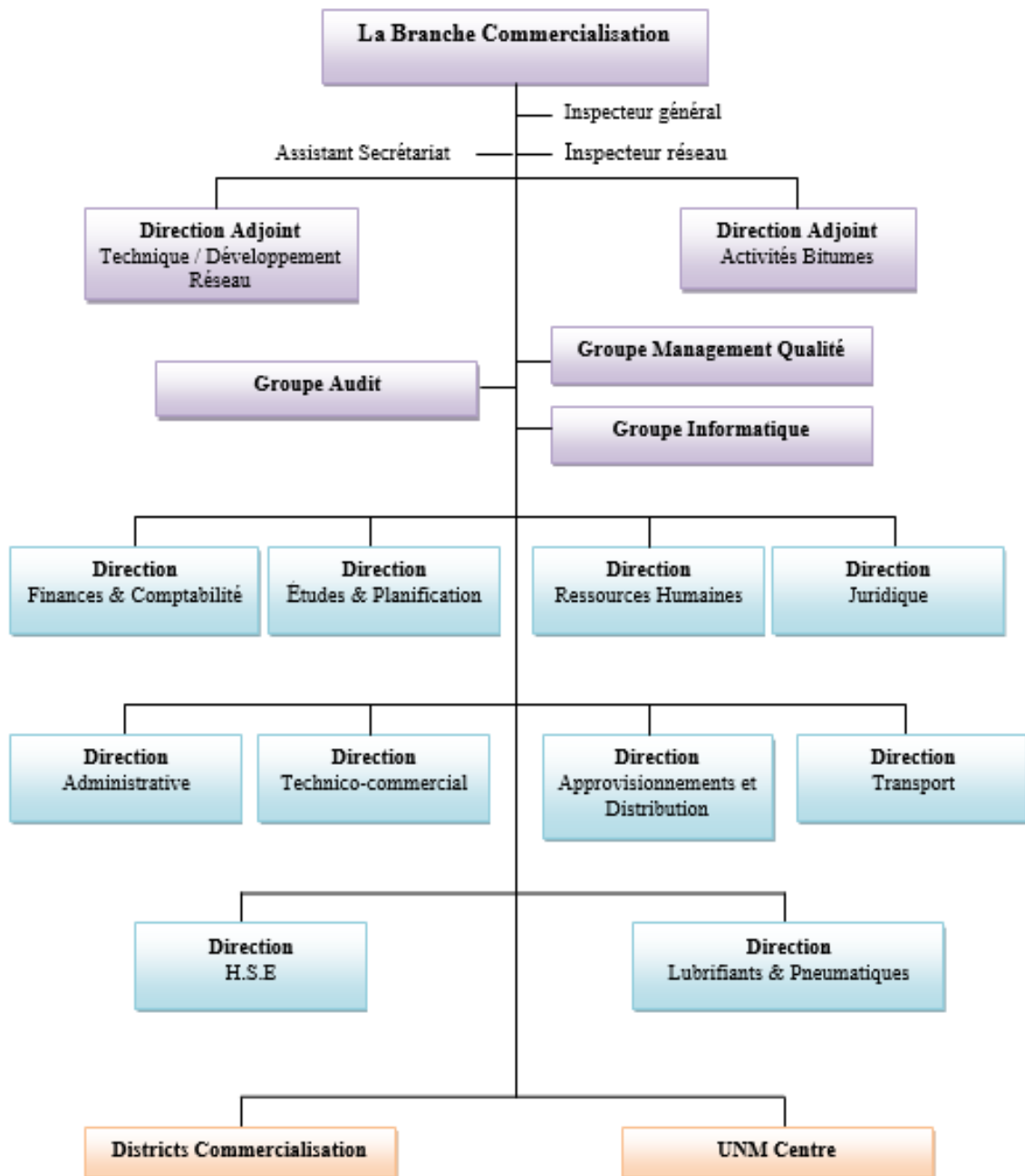
➤ **Division Aviation Marine :** elle est composée des activités suivantes :
Le stockage, La commercialisation des carburants et des lubrifiants destinés à l'aviation et à la marine par le biais de 06 autres marins et de 30 centres et dépôts aviation implantés au niveau de tous les aéroports d'Algérie.

3- La branche Commercialisation :

Elle est chargée de la commercialisation des carburants terre, Les lubrifiants, Les pneumatiques et de Bitumes. Cette branche s'appuie sur deux activités :

- La commercialisation des produits suivants : Carburants terre, Lubrifiants, Pneumatiques et autres produits destinés à l'automobile, à travers le réseau stations-services en Carburants, Lubrifiants et pneumatiques se fait par 47 centres de distribution et 24 centres lubrifiants et pneumatiques qui sont rattachés aux 12 Districts de commercialisation. Elle s'occupe aussi la rénovation et l'amélioration de la qualité de service rendu aux clients.
- **Activités Bitumes :** elle gère les activités liées à la formulation et la commercialisation des Bitumes à travers les 15 centres.

La figure N° 15 : Organigramme de La branche Commercialisation



Source : Élaboré par l'étudiant-même à partir de la documentation

2-1-4 La direction Lubrifiants & Pneumatiques :

L'activité lubrifiants remonte aux années 70, elle était rattachée à « SONATRACH » jusqu'en 1982, puis à l'ERDP (issue de SONATRACH) jusqu'en 1987. A partir de cette année et avec la séparation des activités de raffinage et de distribution, elle a passé sous le contrôle de « NAFTAL ». Cette activité était érigée en département lubrifiants depuis 1999 jusqu'en 2003 au sein de la division Lubrifiants & Pneumatiques dépendante de la branche commercialisation. En 2006 l'activité des lubrifiants est devenue toute une direction Lubrifiants & Pneumatiques.

La direction des lubrifiants est chargée de la gestion de l'ensemble du réseau logistique et de la commercialisation des produits lubrifiants, à cet effet elle est organisée en cinq départements :

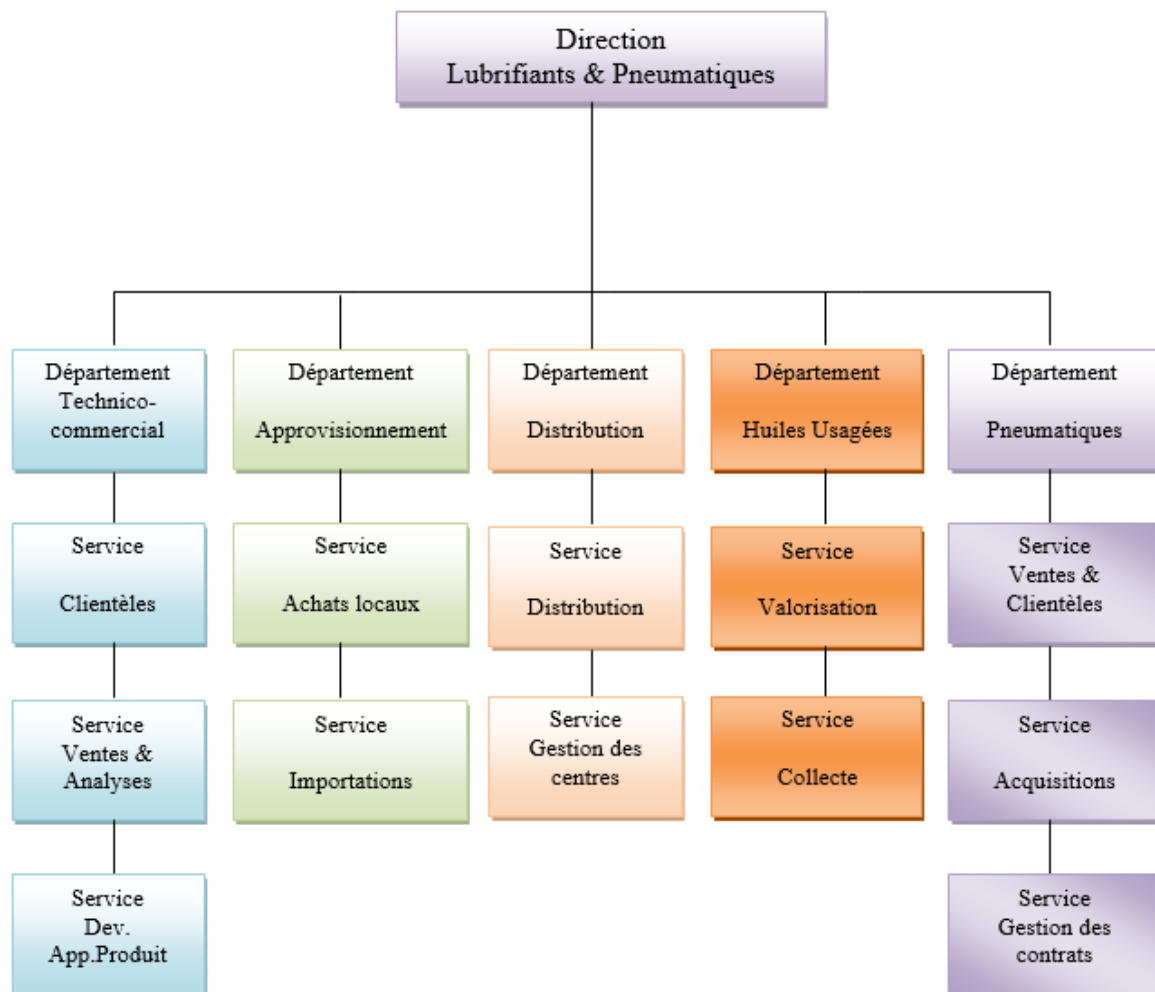
- i. **Le département Approvisionnements :** ce dernier est chargé de faire les achats locaux ainsi de faire l'importation des produits nécessaires afin d'assurer une régulation de stock.
- ii. **Le département Huiles Usagées :** il est chargé de la mise en place d'un système de collecte fiable et rentable à travers tout le territoire national en passant par le stockage jusqu'à l'exportation, qui servira comme un support de bord pour le bon fonctionnement de l'activité.
- iii. **Le département Technico-commercial :** chargé de faire les prévisions et les analyses de ventes, procéder aux contrôles de qualité en respectant les normes nationales et internationales et également l'amélioration de la qualité des lubrifiants ainsi de faire assurer une gestion permanente du fichier clients.
- iv. **Le département distribution :** il s'occupe la gestion des centres de stockages, le dispatching vers les zones opérationnelles afin de faire la distribution des produits finaux.
- v. **Le département pneumatiques :** assure l'approvisionnement de l'activité en pneumatiques à travers l'importation ainsi de la gestion de stock.

Faut-il préciser que le marché des lubrifiants est ouvert à la concurrence nationale et internationale selon « décret N° 97-435 du 17 Novembre 1997, portant sur l'ouverture de l'activité de distribution des lubrifiants.

Depuis cette date, plusieurs opérateurs nationaux et internationaux se sont installés dans la distribution et la commercialisation des lubrifiants. L'installation de ces opérateurs est attendue suite aux paramètres suivants :


- La délivrance de nouveaux segments pour la distribution des lubrifiants est toujours en vigueur à condition de s'approvisionner auprès de la raffinerie d'Arzew (SONATRACH).

La figure N°16 : L'organigramme de la direction lubrifiants & pneumatiques



Source : Élaboré par l'étudiant-même à partir de la documentation.

Le tableau N °04 : la fiche signalétique de l'entreprise NAFTAL

Nom de l'entreprise	NAFTAL
Logo	
Secteur d'activité	Energie
Type	Etablissement public à but économique (EPE)
Forme juridique	Société par actions (SPA)
Capital social	15.650.000.000.00 DA
Effectif	31 500 employés
Siège social	Route des dunes. BP 73 – Chéraga- Alger
Téléphone	021 38 43 59
Site d'internet	www.naftal.dz

Source : Élaboré par l'étudiant à partir de la documentation

Section 02 : Les déterminants de l'avantage concurrentiel dans le secteur « Lubrifiants ».

2-2 Présentation de l'activité Lubrifiants NAFTAL :

L'activité des lubrifiants au sein de l'entreprise « NAFTAL » est parmi les activités les plus indispensables pour l'entreprise. Les missions essentielles de cette activité sont comme suit :

- Élaboration des plans d'approvisionnement de commercialisation des produits lubrifiants et veiller à leur application ;
- Développer l'activité Marketing spécialement pour les lubrifiants ;
- Développer l'activité de récupération des huiles usagées ;
- Établir les plans de veille sur les concurrents ;
- Former et développer une force de vente pour les produits lubrifiants.

L'activité Lubrifiants de NAFTAL existe depuis plus de 30 ans, elle est le leader du marché des lubrifiants. Cette activité est classée parmi les activités les plus rémunératrices pour l'entreprise de part de son importante contribution 40% dans le résultat net de l'entreprise. Un résultat bénéficiaire de plus de 1.2 milliard de DA.

Le PD-G de l'entreprise a déclaré dans un article que « NAFTAL » enregistre chaque année un déficit de plus de 09 milliards de DA en matière des G.P.L et Carburants justifié par la fixation des prix par l'état et que ces deux activités ne sont pas subventionnées de l'état, pour cela l'entreprise « NAFTAL » compte sur d'autres produits ayant des marges bénéficiaires importantes tels que les lubrifiants pour faire l'équilibre financier vu sa contribution dans le résultat net de l'entreprise.

L'entreprise « NAFTAL » a commercialisé en 2018 plus de 68 000 tonnes de lubrifiants, soit - 4% par rapport à 2017, cette diminution est justifiée par la forte concurrence dans le marché national des lubrifiants et l'installation de nouveaux concessionnaires automobiles étrangers,

2-2-1 Le marché national des lubrifiants :

Le marché des lubrifiants est considéré comme un marché concurrentiel depuis plus de dix ans et pratiquant par le « décret N° 97-435 du 17 Novembre 1997, portant sur l'ouverture de l'activité de distribution des lubrifiants.

Alors « NAFTAL » se trouve face à de nombreuses entreprises concurrentes dans les domaines de la production, de la distribution et de la commercialisation des lubrifiants.

L'estimation de la demande en consommation des lubrifiants en Algérie est de 180 000 tonnes / an.

Le marché algérien est approvisionné en lubrifiants finis à partir de

- La production nationale à plus de 75 %
- L'importation à raison de 25 %.

La capacité de production nationale des lubrifiants finis est de 224 000 tonnes dont 160 000 tonnes appartenant à « SONATRACH » soit 80% de la production nationale.

Le tableau N° 05 : La production nationale des lubrifiants finis

Source de Production	Capacité de production
Raffinerie Arzew « Sonatrach »	160 000 Tonnes / an
PETROSER	45 000 Tonnes / an
PETROSAM	8000 Tonnes / an
NAFTALO- SADCOP	8000 Tonnes / an
MIXOIL	3000 Tonnes / an
Quantité Globale	224 000 Tonnes / an

Source : Élaboré par l'étudiant-même à partir de la documentation

2-3 Choix stratégiques de NAFTAL :

2-3-1 La stratégie globale de l'entreprise

NAFTAL est une filiale du groupe SONATRACH, chargée de la distribution et de la commercialisation des produits pétroliers dérivés sur le marché algérien. Naftal sait que l'état des résultats est le reflet de la rentabilité d'une entreprise commerciale, pour cela Naftal s'inscrit dans une logique économique commerciale avec une diversification de domaines d'activités stratégiques qui sont comme suit :

- Les carburants ;
- G.P.L ;
- Les lubrifiants et les pneumatiques ;
- Bitumes ;
- Services.

A cet effet elle adopte la stratégie de diversification, en étant présente dans divers domaines d'activités stratégique tout en se basant sur les axes stratégiques suivants :

- La consolidation de sa position de leader sur le marché national dans la distribution et la commercialisation des produits pétroliers ;
- Le développement d'une nouvelle culture managériale, ambitieuse, innovante et exigeante afin d'avoir une organisation flexible ;
- Le développement du partenariat à l'échelle nationale et internationale ;
- La mise en place d'un politique marketing et de communication ;
- La fidélisation de la clientèle ;
- Le développement et l'amélioration de la rentabilité de ses activités ;
- Le dimensionnement de l'activité au niveau national ;
- Le redéploiement des activités au niveau international ;
- Le développement du partenariat et des synergies avec des opérateurs disposants d'atouts spécifiques ;
- L'intensification des actions visant la maîtrise des couts et l'amélioration de la qualité des produits et services ;
- En fin l'ambition de NAFTAL est de devenir un exemplaire non seulement par ses performances économiques mais aussi par le respect de l'environnement en réduisant l'empreinte de ses activités sur cette dernière.

Les axes stratégiques de l'entreprise « NAFTAL » indiquent que cette dernière est ambitieuse en termes de développement et investissement en effet que « NAFTAL » a mobilisé dans son plan à moyen termes 2013-2018 une enveloppe considérable de 93 milliards de DA pour financer son programme d'investissement qui porte sur :

- La mise à niveaux des centres de distribution et de stockage ;
- La réalisation et l'extension des canalisations ;
- La mise à niveaux des centres d'enfutages ;
- La modernisation du réseau de stations-services ;
- L'acquisition des moyens de transport routier ;
- Autres (équipements informatiques...).

« Il faut se diversifier », insiste le premier responsable de « NAFTAL », car la stratégie de diversification permet à l'entreprise par volonté politique de couvrir les activités déficitaires et faire l'équilibre financier à travers la rentabilité des autres domaines d'activités stratégiques d'une part et d'autre part avoir plusieurs sources de financement qui lui donne une solidité financière pour s'investir et se positionner pour faire face à la concurrence, donc nous pouvons dire que la stratégie globale « la diversification » est l'un des déterminants stratégiques de l'avantage concurrentiel de « NAFTAL ».

2-3-2 La stratégie générique de l'activité Lubrifiants :

L'entreprise « NAFTAL » opte pour l'activité lubrifiants pour la stratégie de différenciation en proposant à ses clients des produits de lubrifiants de qualité (haute gamme) certifié par la norme SAE international (Society of Automotive Engineers). Selon les responsables de NAFTAL, la mission de cette dernière consiste à offrir des services publics aux clients algériens d'une façon générale, mais concernant l'activité lubrifiante qui a une marge bénéficiaire libre, la politique commerciale de l'entreprise consiste à proposer les produits lubrifiants de qualité avec des prix moins chers vis-à-vis du pouvoir d'achat du client algérien. L'objectif de NAFTAL révèle dans son slogan est de créer une relation de confiance avec ses clients afin de leur fidéliser. Sachant que cette tarification a permis à NAFTAL de se distinguer par rapport à ses concurrents en proposant des prix moins chers par rapport à ces derniers.

La figure N°17 : Le positionnement de l'entreprise NAFTAL



Source : Élaboré par l'étudiant à partir de la documentation.

Ce choix stratégique est justifié par la commercialisation de plus de 68 000 tonnes en 2018 (la grande part des ventes dans le marché national des lubrifiants). Grâce au choix stratégique, l'activité de lubrifiants représente approximativement entre 20% et 30% chiffre d'affaires global de l'entreprise ainsi qu'elle a contribué à hauteur de 40% dans le résultat net de l'entreprise, ainsi qu'elle a permis à « NAFTAL » d'être le leader du marché national des lubrifiants.

Nous disons que la stratégie de la différenciation adoptée par « NAFTAL » pour ses produits des lubrifiants est l'un des déterminants de son avantage concurrentiel.

En fin et à travers des résultats obtenus ci-dessus sur la contribution de l'activité lubrifiants, nous pouvons dire que cette activité permet à « NAFTAL » de réaliser ses objectifs.

2-4 Les principaux acteurs de NAFTAL dans le secteur lubrifiants :

Les acteurs impliqués dans la production, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers comprenant :

2-4-1 Les clients : qui sont composés des ménages, des entreprises, des institutions publiques et des compagnies étrangères (aériennes et maritimes). Selon les interviewés la clientèle de NAFTAL est hétérogène dans sa composition, dans sa demande et ses exigences. Elle cherche la disponibilité de produit, la qualité, le prix, le service attentionné, la rapidité de traitement et la sécurité.

2-4-2 Les fournisseurs : pour le cas de NAFTAL – Activité Lubrifiants, nous distinguons 03 types de fournisseurs qui sont comme suit :

- **Les fournisseurs locaux et étrangers :** en premier lieu les entreprises qui participent essentiellement dans la création de la valeur de NAFTAL, les interviewés disent qu'ils ont pour rôle de faire une prestation de plusieurs services tels que la fourniture de la matière première, le produit finis de lubrifiants...etc. Parmi les principaux fournisseurs " SONATRACH " l'entreprise mère de NAFTAL qui est chargée de fournir à sa filiale le produit finis de lubrifiants ainsi de faire des prestations de services logistiques.

2-4-3 Les partenaires de projets : représentent les entreprises locales et étrangères qui se partagent avec NAFTAL ses projets en matière de la production, prestation de services concernant l'activité lubrifiants, la construction et la réalisation des infrastructures...etc.

NAFTAL – SAE :

Les produits lubrifiants « NAFTAL » certifié par l'association internationale « SAE » (Society of Automotive Engineers), cette dernière est une organisation internationale fondée en 1905 ayant son siège aux Etats-Unis comptant plus de 84 000 membres, (ingénieurs, chefs d'entreprises, professeurs et étudiants), qui s'échangent des informations et des idées pour tout ce qui touche à l'ingénierie des véhicules, par exemple dans le domaine automobile ou dans celui de l'aéronautique.

NAFTAL – EUROPE GAS :

Partenariat entre l'entreprise algérienne « NAFTAL » et l'entreprise polonaise « EURO GAS » portant sur la fabrication des Kits GPL carburant.

NAFTAL – CASH Assurances :

NAFTAL est un actionnaire participant dans le capital social de CASH Assurances avec 18% d'actions. Il est à noter que la compagnie d'assurances des hydrocarbures par abréviation " CASH " est filiale aussi au groupe SONATRACH, ce partenariat est agréé par les pouvoirs publics pour assurer toutes les opérations d'assurance de dommage, sur l'ensemble de territoire national.

Le partenariat entre « NAFTAL » et « CASH Assurances » porte sur la mise à disposition par NAFTAL au profit de « CASH » sous forme de location des locaux à usage de bureaux spéciaux de souscription et/ou agences d'assurances, au niveau de stations- services.

- NAFTAL- MOBILIS :

Partenariat portant sur la location des espaces des sièges et infrastructures de NAFTAL, destinées à l'installation des équipements de transmissions de MOBILIS.

- NAFTAL-LOGITRANS :

Partenariat portant sur la mise à disposition par LOGISTRANS au profit de NAFTAL des prestations de services en matière de Transport et moyens logistiques.

- NAFTAL – ANSEJ :

Partenariat porte sur l'accompagnement et le développement des micro-entreprises, en apportant le savoir-faire, la maîtrise et l'expertise de NAFTAL.

- NAFTAL-AUTOCHIEF :

Partenariat portant sur la mise à disposition par NAFTAL au profit de « AUTO-CHEF » sous forme de location, des locaux à usage de restauration et de cafétéria au niveau de stations- services autoroutières.

- NAFTAL-ALFATRON :

Partenariat porte sur la fourniture « ALFATRON » au profit de « NAFTAL » des fournitures informatiques pour moderniser les outils informatiques de l'entreprise.

Ces partenariats sont des parties prenantes de nature principale ayant pour objet de conjuguer les efforts de NAFTAL en investissements afin d'offrir aux clients des prestations de services de qualité et d'un autre côté pour renforcer l'avantage de marque de NAFTAL chez ses partenaires et ses clients. Les interviewés s'affirment que ces partenariats rendent NAFTAL plus puissant, flexible et moderne en réaction avec les activités de l'entreprise et aussi avec les évolutions du marché en termes managérial, financier, technologique...etc. Donc nous pouvons dire que les partenaires de NAFTAL est

l'un des déterminants de l'avantage concurrentiel de l'entreprise pour faire face aux concurrents et face aux risques et évolution du marché.

La figure N° 18 : Les principaux partenaires de NAFTAL (Annexe C)



Source : Élaboré par l'étudiant à partir de la documentation

2-4-4 Les concurrents : la concurrence est un aspect indispensable pour NAFTAL, notamment que cette dernière exerce l'activité Lubrifiants dans un marché fortement concurrentiel, ou elle est capable de changer sa stratégie pour s'adapter avec les concurrents. Selon les responsables de NAFTAL nous distinguons trois types de concurrents qui sont comme suit :

A- Les concurrents directs : Les concurrents directs de NAFTAL peuvent être catalogués en deux catégories :

- Les producteurs : les entreprises qui possèdent les unités de blinding et qui ont les moyens pour fabriquer, s'approvisionner, distribuer et commercialiser les produits lubrifiants. Le responsable commercial de l'activité Lubrifiants a cité l'entreprise TOTAL Algérie et PETROSER la Filiale de British Pétroleum comme des concurrents directs vue leurs ambitions en matière d'investissements pour améliorer leur capacité de production jusqu'à 45 000 Tonnes/an pour chaque entreprise c'est-à-dire une couverture de 50% des besoins du marché, ainsi que Total a investi dans 137 stations-services dans l'horizon de 2030 et aussi PETROSER a investi dans 50 stations-services dans 15 wilayas.
- Les importateurs : nous trouvons les entreprises suivantes : Shell, Castrol, elf, Sepca, BP Lubrifiants ...etc.

B- Les concurrents indirects : NAFTAL souffre d'une concurrence indirecte mais non négligeable telle que les magasins d'accessoires automobiles qui vendent les huiles.

- Les stations de Lavage et graissage : sont au nombre de plus de 2000 stations en Algérie, ce chiffre n'est pas anodin mais il est important si ces stations peuvent présenter une évacion de clientèle pour NAFTAL.
- Il y' a une autre sorte de concurrence aussi dangereuse " La concurrence déloyale ", NAFTAL souffre beaucoup de cette dernière, car contrairement à cette concurrence déloyale, NAFTAL paie toutes les charges et les frais concernant la distribution et la commercialisation des produits lubrifiants à l'encontre de l'autre qui ne paie aucune charge et il vend ces produits au même prix que NAFTAL.

La figure N°19 : Les principaux concurrents de NAFTAL (Annexe D)



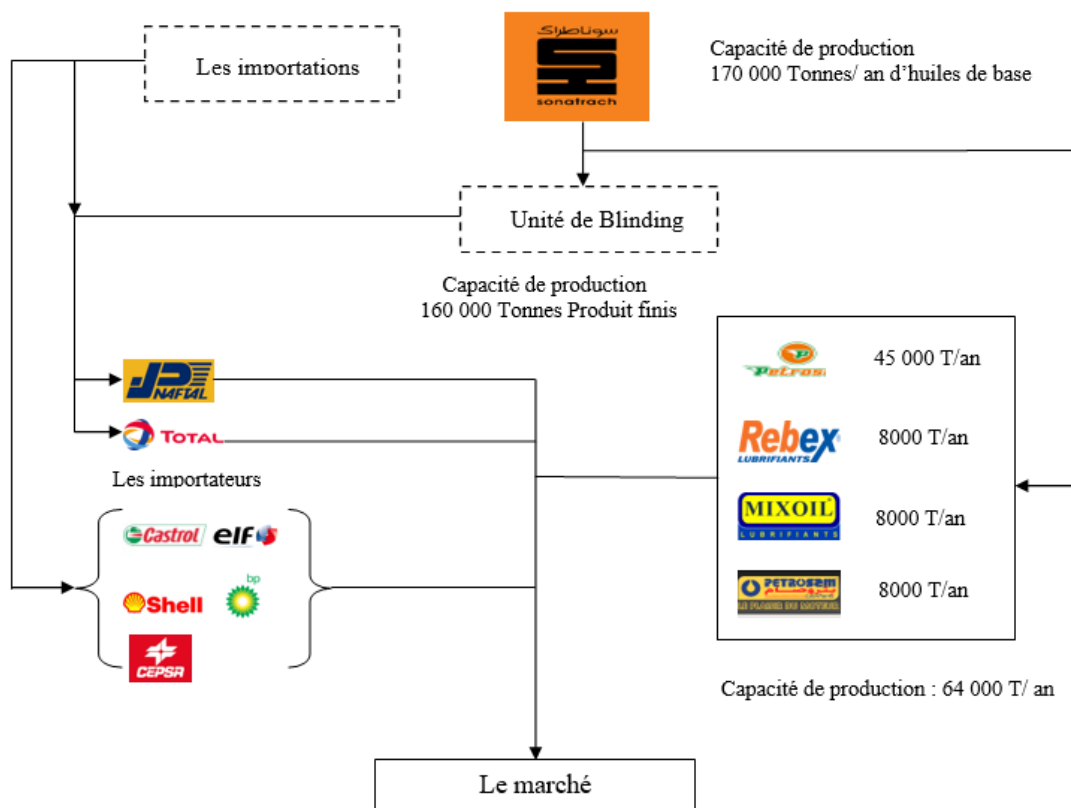
Source : Élaboré par l'étudiant à partir de la documentation.

2-5 La couverture du marché des lubrifiants :

Tous les acteurs du secteur lubrifiants s'affirment que le marché Algérien des lubrifiants automobiles se porte à merveille pour cause, avec un parc automobile de près de 06 millions de véhicules, avec cette évolution, les besoins du marché en lubrifiants dépassent les 180 000 Tonnes/an, Alors ce marché est colossal qui évolue constamment au rythme du rajeunissement du parc. Le marché Algérien s'approvisionne à partir de la production nationale qui représente 75% et aussi les importations qui représentent 25%.

La production nationale se fait dans la raffinerie d' Arzew " SONATRACH «, cette raffinerie est chargée de faire approvisionner les opérateurs des huiles et les lubrifiants par la matière première qui est l'huile de base et aussi par le produit finis " Lubrifiants ", selon la capacité de production, d'approvisionnement, de distribution et de la commercialisation de chaque opérateur.

La Figure N° 20 : La configuration de marché lubrifiants



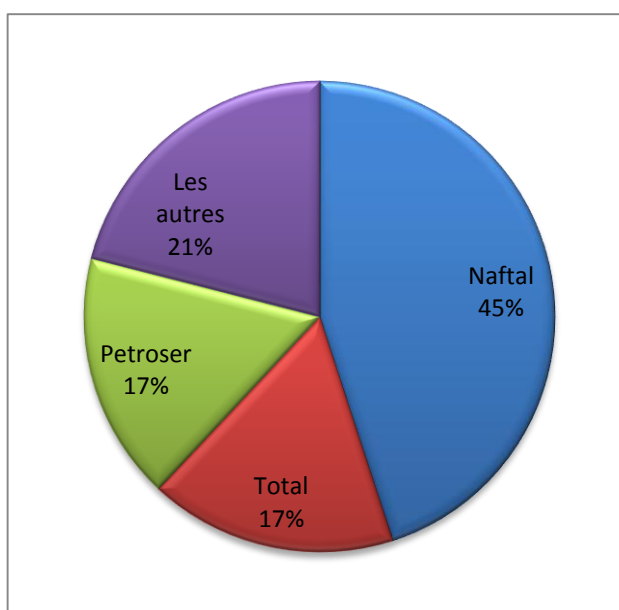
Source : Élaboré par l'étudiant-même à partir de la documentation.

La capacité de production nationale de l'entreprise mère SONATRACH en matière des produits finis lubrifiants représente 160 000 Tonnes/ an, soit 100 %, et la répartition se fait comme suit :

- Plus de 100 000 Tonnes de produit finis lubrifiants fabriquées par SONATRACH pour le compte de NAFTAL soit plus de 55 % des besoins du marché algérien.
- Plus de 18 000 Tonnes de produit finis lubrifiants fabriquées par SONATRACH pour le compte de TOTAL Algérie, soit plus de 10% des besoins du marché algérien.
- 64 000 Tonnes de produit finis lubrifiants fabriquées par les autres opérateurs, soit 35% des besoins du marché algérien.

La configuration du marché lubrifiants et la répartition des produits finis de lubrifiants par l'entreprise mère SONATRACH a donné du poids à NAFTAL, ou elle couvre 55% des besoins du marché en lubrifiants, et c'est le principal facteur clé qui l'a fait réussir de commercialiser plus de 68 000 Tonnes de lubrifiants en 2018 et avoir 45% de parts de marché. Cette réussite a permis à NAFTAL de surclasser encore une fois de ses concurrents, sachant que le concurrent direct TOTAL Algérie a enregistré 17% comme parts de marché en 2018 et le même cas pour PETROSER. A partir de ces résultats, les parts de marché des principaux opérateurs en lubrifiants sont repartis comme suit :

La figure N° 21 : Les parts de marché des opérateurs des lubrifiants en Algérie



Source : Élaboré par l'étudiant-même à partir de la documentation.

2-6 Les sources internes et externes de l'avantage concurrentiel de NAFTAL :

Elles représentent les facteurs internes et externes de l'entreprise qui lui permettant d'avoir un avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents.

2-6-1 Les sources internes de l'avantage concurrentiel :

A- Il s'agit principalement de la chaîne de valeur de NAFTAL :

Les sources internes de l'avantage concurrentiel selon Porter commence par la chaîne de valeur de l'entreprise qui contient les activités principales et les activités de soutien créatrices de la valeur pour l'entreprise. Parmi les activités principales de l'entreprise selon Porter « la production ». Dans notre cas pratique NAFTAL est une société de distribution et de commercialisation des produits pétroliers, néanmoins l'activité de production se fait au niveau de l'entreprise mère SONATRACH, alors dans ce cas nous allons essayer de faire une simulation de la chaîne de valeur de Porter avec le cas de NAFTAL.

La totalité des interviewés s'accordent que les différentes activités de l'entreprise et la direction des lubrifiants notamment, jouent un rôle important dans la création de valeur à travers les interconnexions entre les différentes activités, départements et directions sans oublier la coordination avec l'unité de production de SONATRACH. Nous rappelons que la nature d'activité de la direction des lubrifiants est la distribution et la commercialisation des produits finis des lubrifiants, cette dernière est structurée selon la nécessité et les besoins de sa nature d'activité, tout en expliquant les contributions de chaque activité et son rôle dans la création de la valeur.

Nous allons commencer par le point de départ qui est les activités principales de la direction des lubrifiants :

La production :

Comme nous avons mentionné ci-dessus, l'activité de production est externalisée par NAFTAL et elle se fait par l'entreprise mère SONATRACH. Cette dernière et à travers la raffinerie d'Arzew s'occupe de faire alimenter sa filiale NAFTAL par la quantité nécessaire des produits finis des lubrifiants après avoir fait l'intervention nécessaire en matière de transformation et emballage de produit.

La logistique :

Représente le département de distribution qui est chargé de faire la liaison avec les fournisseurs (SONATRACH et les exportateurs des produits finis des lubrifiants), réceptionner les produits finis des lubrifiants, l'entreposage, le contrôle de stock. Après nous passons à la deuxième étape qui consiste à faire la liaison avec les points de vente à travers le traitement des commandes et la livraison de produit en assurant la rencontre entre le client et le produit.

La commercialisation et la vente :

Cette activité est assurée par le département technico-commercial de la direction des lubrifiants qui commence par le développement du produit et savoir communiquer ses caractéristiques, créer une base de données de clientèles et faire des prévisions et analyses des ventes en insistant sur la force de vente comme technique efficace pour commercialiser le maximum des produits sans oublier de créer une relation de confiance avec les clients.

Les services :

NAFTAL offre à ses clients une variété des services dans ses stations- services autoroutières comme service parking pour les véhicules et les camions, espaces de repos, service de vidange, service de lavage restauration, cafétéria, superettes, espaces pour faire la prière, les sanitaires, espaces d'attractions pour les enfants, bureau de CASH assurances.

A partir des résultats obtenus, nous pouvons dire que les activités principales de la direction représentent un facteur clé de succès qui permet à NAFTAL d'accroître ses parts de marché et de surclasser par rapport à ses concurrents, car chaque activité joue un rôle indispensable dans la création de la valeur sachant que ces activités bénéficient du support des activités de soutien.

Les activités de soutien : sont réparties en 04 activités : l'approvisionnement, le développement technologique, la gestion des ressources humaines, l'infrastructure de l'entreprise.

L'approvisionnement :

NAFTAL possède la grande part d'approvisionnements en matière des produits finis de lubrifiants sur le territoire national (plus de 100 000 Tonnes/an), et elle couvre 45% du marché algérien, pour cela NAFTAL dispose 24 centres d'approvisionnements pour les produits finis lubrifiants ainsi que le département d'approvisionnement est chargé de faire les achats locaux et les importations nécessaires en matière des produits finis des lubrifiants ainsi de gérer les centres de stockages pour les produits finis des lubrifiants à disposition des canaux de distribution (camions citernes) de l'entreprise afin de les présenter aux clients.

Le développement technologique :

Cette activité importante est occupée par deux fonctions au sein de la direction générale de NAFTAL : la direction centrale technique et développement en coordination avec le département technico-commercial en travaillant sur la conception du produit, le contrôle de qualité, la communication des caractéristiques et les améliorations nécessaires.

La gestion des ressources humaines :

Les moyens humains alloués à l'activité lubrifiants comportent plus de 1273 agents répartis comme suit : plus de 165 cadres, 264 agents de maîtrise et plus de 844 agents d'exécution. Tous les employés formés par l'entreprise en différents thèmes liés avec leurs tâches et essentiellement avec le domaine d'activité des lubrifiants.

L'infrastructure de la direction des lubrifiants :

La direction des lubrifiants se fait partie de la branche commercialisation qui se compose de département finance et comptabilité, étude et planification, département juridique, management de qualité...etc. en collaboration avec la direction des lubrifiants qui se compose des activités nécessaires liées directement avec la création de la valeur (lubrifiants). A cet effet nous remarquons que les différentes directions et départements offrent un soutien indispensable pour la direction des lubrifiants.

Dans notre cas pratique la direction des lubrifiants joue un rôle vital ou elle peut se mettre en contact direct avec ses clients à travers le numéro vert. Donc nous pouvons dire que l'infrastructure est une source puissante d'avantage concurrentiel pour NAFTAL.

A-1 Les liaisons au sein de la chaîne de valeur de NAFTAL :

A l'aide de l'observation- non participante et la documentation nous avons constaté des interconnexions internes et externes au sein de la chaîne de valeur de la direction des lubrifiants qui conduisent NAFTAL à avoir un avantage concurrentiel.

❖ Les liaisons internes :

Comme nous avons mentionné ci-dessus la participation de différentes activités principales et de soutien dans la création de la valeur pour NAFTAL. La collaboration entre ces activités a créé une certaine efficacité et efficience dans la création de la valeur surtout qu'ils ont aidé à optimiser les coûts de distribution. D'une autre part nous avons affirmé que la distribution des lubrifiants dans les délais respectueux nécessite une collaboration entre plusieurs départements et direction tels que le département de distribution, le département approvisionnement, le département des huiles usagées, le département technico-commercial, le département finance et comptabilité, le département études et planification, la direction centrale de développement, la direction veille et analyse stratégique...etc.

A partir de nos observations nous pouvons dire que cette connexion entre les activités peut conduire NAFTAL à avoir un avantage concurrentiel comme porter l'a déjà affirmé dans ses recherches.

❖ Les liaisons externes :

NAFTAL a possédé une certaine puissance et solidité à travers la collaboration avec ses fournisseurs notamment que ce fournisseur est l'entreprise mère ainsi que NAFTAL dispose ses propres moyens logistiques pour faire sa propre distribution, ces avantages a permet à NAFTAL des possibilités d'accroître son avantage concurrentiel.

Les clients de NAFTAL ont aussi une chaîne de valeur, car l'image de marque de l'entreprise, la communication, la disponibilité de produit, l'emballage du produit faisant partie de la chaîne de valeur des clients. Ces valeurs ont joué un rôle

important lorsque l'entreprise envisage toujours d'accroître son avantage concurrentiel, donc nous pouvons dire que ces liaisons internes et externes sont l'un des déterminants de l'avantage concurrentiel de NAFTAL.

B - Les ressources et compétences de NAFTAL :

Comme nous l'avons mentionné dans la partie théorique de notre recherche, selon Jay.B. Barney et à travers ses recherches dit que l'un des déterminants de l'avantage concurrentiel d'une entreprise repose sur les ressources et les compétences qu'elle possède, car ces deux éléments sont indispensables d'une part pour créer de la valeur et d'autre part donne un avantage imitable à l'entreprise par rapport à ses concurrents. Nous revenons à notre cas pratique et basant sur les trois instruments de collecte de données, nous avons obtenu les résultats suivants en commençant par la structuration des ressources comme suit : les ressources disponibles, les ressources nécessaires, les ressources uniques.

B-1 Les ressources disponibles :

Représente les capacités stratégiques matérielles et immatérielles que NAFTAL possède et qui sont déployées par cette dernière spécialement pour le domaine d'activité des lubrifiants. Afin de faire l'implémentation de ses stratégies. Les ressources de NAFTAL sont classées en quatre catégories :

– Les ressources physiques :

L'entreprise NAFTAL et par rapport à ses concurrents dans le secteur des lubrifiants, est l'entreprise unique qui dispose les capacités matérielles stratégiques suivantes, en matière de stockage, elle possède 24 centres de stockage des produits lubrifiants sur le territoire national, et pour la distribution elle possède environ 6000 véhicules et engins, dont 455 camions citernes.

Ces capacités donne l'avantage à NAFTAL d'avoir une grande capacité de stockage au niveau national ainsi que les canaux de distribution qui donne l'avantage à l'entreprise d'être disponible sur le territoire national ainsi, qu'elle permet de faire la distribution des produits dans les délais respectueux et sous la disposition des clients.

En matière de prestation de service, NAFTAL à environ de 2560 stations-services, dont 33 grandes stations-services autoroutières opérationnelles ainsi de la possession de 1383 points de ventes agréés pour la mission de commercialiser les produits de NAFTAL dont les produits lubrifiants.

Concernant la formation, l'entreprise NAFTAL a fourni deux centres de formation qui sont pour la mission d'accompagnement les plans annuels et pluriannuels de formation des employés de NAFTAL. La nature de ces ressources, leur qualité de service, leur positionnement et leur potentiel déterminent clairement leur utilité en termes d'avantage concurrentiel.

– Les ressources humaines :

Le personnel est considéré comme l'actif le plus précieux dans l'entreprise. Les ressources humaines allouées par NAFTAL à l'activité des lubrifiants comportent 1273 agents répartis comme suit : 165 cadres, 264 agents de maîtrise et 844 agents d'exécution. Ils sont régulièrement soumis à un programme de formation professionnelle accordés par les centres de formation de l'entreprise afin de développer leurs capacités et compétences individuelles et collectives ainsi de développer leur capacité à la créativité et au développement et leur adaptabilité face aux pressions et crises.

– Les ressources financières :

En tant que filiale de SONATRACH, l'entreprise NAFTAL se caractérise par un important capital social qui s'est estimé de 15,6 MDA, ce capital est l'un des facteurs qui ont donné l'avantage à NAFTAL de se positionner dans le marché des lubrifiants parmi les entreprises puissantes en matière d'infrastructures.

En termes d'investissements, NAFTAL a investi les derniers 05 ans une enveloppe de 93 MDA dans le cadre de la stratégie de la modernisation et développement de la société. Ces investissements lui permettant d'augmenter le nombre de stations-services et les points de ventes en plus l'augmentation de nombre des canaux de distribution et du lancement des projets d'expansion y compris un projet de réalisation d'une unité de blinding dédié aux additifs industriels des huiles.

Les ressources financières ont joué un rôle important et un facteur concurrentiel stratégique dans le développement et la réussite de l'entreprise en tant qu'un leader du marché.

A partir des résultats obtenus, nous pouvons dire que les ressources financières de NAFTAL est l'un des déterminants de l'avantage concurrentiel de NAFTAL.

– Les ressources organisationnelles :

Le savoir-faire est un capital intellectuel important encapsulé dans les brevets et les certifications. L'entreprise NAFTAL est certifiée de plusieurs certifications et brevets pour qu'elle puisse assurer un système de management de qualité afin d'offrir aux clients une prestation de service de qualité, ces brevets et certifications y compris : la certification SAE en matière de qualité de produit lubrifiant, ainsi qu'elle est certifiée de la norme ISO 9001 management de qualité, la norme ISO 14001 systèmes de management environnemental et la norme ISO 45001 systèmes de management de la santé et la sécurité au travail. D'une autre part NAFTAL est caractérisée par la bonne relation avec ses partenaires et fournisseurs ainsi de ses clients, ces ressources représentent une valeur réelle pour être dans les mesures de qualité en matière de son système de management intégré « SMI ».

Les ressources organisationnelles de NAFTAL jouent un rôle important dans la présentation d'une très bonne image de marque pour l'entreprise qui lui permet d'avoir confiance des clients afin de les fidéliser pour cela nous disons que les ressources organisationnelles sont représentées un facteur de réussite pour l'entreprise.

B-2 Les ressources nécessaires :

Pour que NAFTAL puisse augmenter sa capacité de commercialisation et réduire les importations des lubrifiants industriels (Semi- Synthétique et Synthétique), l'entreprise NAFTAL a lancé un projet de réalisation d'une unité de blindage pour une capacité de production de plus de 40 000 tonnes/an des lubrifiants industriels. Cette unité est considérée comme une source nécessaire pour chaque entreprise active dans le secteur des lubrifiants et qui veut accroître ses parts de marché.

NAFTAL donne une importance à ce projet pour augmenter son taux d'intégration économique qui s'est estimé de 80% en réduisant les importations des lubrifiants industriels. La réalisation de ce projet donne un avantage concurrentiel à NAFTAL pour être au courant avec les concurrents du marché.

B-3 Les ressources uniques :

En tant que filiale de SONATRACH à 100%, l'entreprise NAFTAL bénéficie de 70% de la production nationale des lubrifiants naturels, sachant que sur le territoire national, la production de ce type des lubrifiants se fait au niveau de la raffinerie d'Arzew (SONATRACH) qui couvre 75% du marché national des lubrifiants. Sachant que les concurrents ne disposent pas d'une raffinerie sur le territoire national, donc automatiquement ils s'approvisionnent au niveau de la raffinerie d'Arzew avec des quantités considérables, contrairement de NAFTAL qui bénéficie de 70% de la production de cette raffinerie en tant que filiale 100 % de SONATRACH.

La raffinerie d'Arzew est une ressource unique et cruciale dans la détermination de l'avantage concurrentiel d'une entreprise active dans le secteur des produits pétroliers.

A partir de la relation entre l'entreprise NAFTAL et l'entreprise mère SONATRACH qui justifie la franchise accordée à sa filiale NAFTAL, nous disons que cette dernière est le plus grand bénéficiaire de cette ressource unique et qui représente un déterminant crucial de l'avantage concurrentiel de NAFTAL.

C- Les compétences : incluant les activités et les processus au travers desquels l'entreprise NAFTAL déploie ses ressources. Nous distinguons 02 types de compétences (Seuils et fondamentales).

C-1 Les compétences seuils :

NAFTAL divise l'activité des lubrifiants en départements et des districts régionaux sur le territoire national. Ces structures se composent des tâches et processus qui permettant à NAFTAL de répondre aux besoins des clients et ses parties prenantes et aussi pour assurer un bon déroulement de l'activité. Donc nous pouvons dire que les compétences seuils de NAFTAL est la manière dont elle va mobiliser ses ressources.

C-2 Les compétences fondamentales :

Selon Johnson, Scholes, Fréry (2002, P.204) « Les compétences fondamentales sont les activités et les processus sur lesquels repose l'avantage concurrentiel d'une organisation ». Pratiquement et à l'aide des 03 instruments de collecte de données nous avons constaté que NAFTAL et au cours de 30 ans d'existence dans le domaine des lubrifiants avec un environnement concurrentiel, cette dernière à acquis une expérience et un savoir-faire difficiles à imiter.

En tant que entreprise de distribution et de commercialisation des produits pétroliers, NAFTAL et au cours de 30 ans d'expériences a acquis la compétence de gérer 24 centres de stockages sur le territoire national pour stocker plus de 100 000 Tonnes/ an et de les distribuer à un réseau de distribution qui se compose de 3943 points de ventes des lubrifiants dont des stations-services et magasins agréés sur 48 wilayas et finalement elle a réussi de mettre les produits lubrifiants en disposition des clients algériens dans les délais respectueux sur 48 wilayas grâce à la gestion des centres de stockages et les canaux de distribution. Cette compétence est l'une des compétences fondamentales de NAFTAL et qui est difficilement imitable car elle nécessite un savoir-faire, un investissement énorme en matière d'infrastructures et en matière de compétences humaines sachant que la majorité des employés de NAFTAL diplômés de l'institut supérieur des hydrocarbures. La majorité des responsables interviewés affirment que l'activité de distribution est une compétence fondamentale pour NAFTAL car elle contribue essentiellement dans la création de la valeur sachant que grâce à cette activité NAFTAL a réussi de mettre en disposition des clients plus de 100 000 Tonnes des produits lubrifiants et de commercialiser plus de 68 000 Tonnes l'année 2018.

Les responsables de NAFTAL s'accordent que cette compétence est difficile à imiter et un déterminant de son avantage concurrentiel.

D- Les facteurs clé de succès de NAFTAL :

A partir des interviews fait avec le niveau opérationnel de NAFTAL (les vendeurs des lubrifiants dans les stations-services) et à travers les résultats obtenus ci-dessus de la documentation et l'observation non participante, nous avons constaté que NAFTAL et au cours de 30 ans d'exercice de l'activité des lubrifiants, l'entreprise pouvait créer une image de marque dans le secteur algérien et même dans les références des clients algériens. Cela grâce à des facteurs clé de succès que nous pouvons résumer dans la proposition des produits lubrifiants de qualité (haute de gamme) disponibles sur le territoire national (48 wilayas), avec une bonne prestation de service de la part des employés de NAFTAL qui sont formé dans les centres de formation de cette dernière.

Le succès de ces facteurs clé revient à un système de logistique bien géré par le département d'approvisionnement et distribution en commençant par une bonne gestion des centres de stockage et un traitement rapide de la commande des points de vente en assurant une fiabilité des livraisons.

En cas de surcharge ou un manque des moyens logistiques, NAFTAL fait appel à la sous-traitance (Ex : LOGITRANS) pour assurer une réaction en rapidité avec les contraintes que NAFTAL pourra rencontrer à l'avenir et être flexible face aux changements et évolutions.

Finalement nous disons que ces facteurs clé de succès contribuent crucialement dans la création de la valeur de NAFTAL et ils représentent clairement un déterminant de son avantage concurrentiel.

2-6-2 Les sources externes de l'avantage concurrentiel de NAFTAL :

Incluant les facteurs externes qui influencent sur l'activité de NAFTAL et qui représentent un avantage concurrentiel pour NAFTAL comprenant l'analyse des 05 forces de porter et l'analyse macro-environnemental.

1- Analyse concurrentielle selon le modèle de porter :

- L'intensité concurrentielle :

Depuis l'ouverture de marché des lubrifiants par l'état, les opérateurs de distribution et la commercialisation des produits lubrifiants ont commencé de s'installer en Algérie en comptant de plus de 10 opérateurs spécialisés dans la distribution et la commercialisation des produits lubrifiants. Donc nous disons que le l'intensité concurrentielle du secteur des lubrifiants en Algérie est élevée c'est-à-dire que NAFTAL se trouve dans un environnement fortement concurrentiel.

- Pouvoir de négociation des clients :

Le pouvoir de négociation des clients en Algérie est fort car la clientèle algérienne représente plus de 06 millions véhicules d'une part et d'autre part il existe pour eux plusieurs sources d'approvisionnements avec l'ouverture de marché aux opérateurs locaux et étrangers. En plus la majorité des automobiles sont recommandés par les concessionnaires automobiles étrangers ce qui pose un problème pour NAFTAL, car il ne dispose aucune convention avec un concessionnaire d'automobile. Alors que le client algérien cherche un bon rapport qualité/prix comme il cherche également à capter les plus bas prix. Donc les clients ont une influence sur le prix et les conditions de vente, ce qui justifie leur pouvoir dans la négociation.

- Pouvoir de négociation des fournisseurs :

Le pouvoir de négociation des fournisseurs est fort dans le secteur des lubrifiants en Algérie, car il existe un seul producteur de ce produit en Algérie qui est SONATRACH et qui représente 75% de la production nationale et c'est elle qui impose ses conditions en termes de quota, qualité et prix. Ce facteur est versé dans l'intérêt de NAFTAL en tant que filiale de SONATRACH.

- Menace des produits de substitution :

Les produits de substitution ne représentent pas une menace, car il n'y a pas d'alternative aux lubrifiants pour des raisons techniques spécifiques exigés par les techniciens destinés aux véhicules.

- Menace des nouveaux entrants potentiels :

Le secteur des lubrifiants ne connaît pas une dynamique très forte des nouveaux entrants potentiels car il existe plusieurs barrières à l'entrée pour s'investir dans le domaine des lubrifiants en Algérie : les investissements initiaux, et le temps nécessaire pour les rentabiliser, les brevets et les normes standards et techniques déjà en place, les mesures protectionnistes, l'image de marque des entreprises déjà établies et les barrières socio-culturelles comme le cas de TOTAL. Et cela n'empêche pas que le nouveau entrant potentiel peut considérer comme une menace pour NAFTAL une fois entré, surtout quand il s'agit d'un nouveau entrant étranger puissant avec un capital social important qui s'implante sur le territoire national.

Il faut tenir compte que les majors de distribution et de la commercialisation, n'ont pas encore étendu toutes de leurs capacités stratégiques sur le terrain. Tous ces facteurs versent dans l'intérêt de NAFTAL qui dispose tous les moyens nécessaires

- Les pouvoirs publics :

Les pouvoirs publics ne figurent pas explicitement dans le modèle de porter pour des raisons idéologiques mais en Algérie ce type de pouvoir existe et il figure dans les décisions politiques et les réglementations qui conditionnent l'exercice de l'activité et qui donne la licence de l'exploitation. Ces décisions peuvent affecter sur les concurrents en faveur de l'entreprise nationale NAFTAL.

2- Analyse macro-environnemental :

L'environnement Politico-légal :

Le décret N° 97-435 du 17 Novembre 1997, portant sur l'ouverture de l'activité de distribution des lubrifiants aux plusieurs opérateurs. L'installation de ces opérateurs est attendue suite aux paramètres suivants :

La délivrance de nouveaux segments pour la distribution des lubrifiants est toujours en vigueur à condition de s'approvisionner auprès de la raffinerie d'Arzew (SONATRACH).

Cette décision politico-légale est dans l'intérêt de NAFTAL, car cette dernière et en tant que filiale de SONATRACH, elle assure sa grande part d'approvisionnement en matière des lubrifiants par rapport aux concurrents et plusieurs avantages.

L'environnement économique :

La croissance économique de l'Algérie a atteint 2,3 % en 2018 contre 1,4% en 2017, Le produit intérieur brut (PIB) a ainsi atteint 20 500 milliards de DA en 2018 contre 18 590 milliards de DA. En 2018 plus de 20% des diplômés sont sans emploi et le taux d'inflation 3,9 %. Tous ces indicateurs indiquent que l'environnement économique algérien est considérablement attractif pour l'investissement notamment le secteur des lubrifiants qui présente des opportunités considérables.

L'environnement socio-culturel :

Socio-culturellement parlons, la clientèle algérienne préfèrent tout ce qui est produit algérien pour des raisons nationales en tenant en compte le rapport qualité/prix, et comme il s'agit que NAFTAL propose des lubrifiants de qualité avec des prix moins chers. Dans ce cas et logiquement la clientèle algérienne s'oriente vers les produits de l'entreprise nationale NAFTAL par rapport aux concurrents privés et étrangers.

L'environnement technologique :

En France, ils ont arrivé à une nouvelle technologie (A9), c'est une nouvelle génération filmogène de lubrifiant normalisé qui représente une véritable innovation technologique, multi-performante, économique et écologique qui couvre l'ensemble les besoins des utilisateurs. Dans un autre contexte NAFTAL a lancé un projet de réalisation d'une unité

de blinding avec un partenaire étranger pour fabriquer des produits que NAFTAL entrain d'importer.

L'environnement écologique :

Le décret exécutif N° 93- 161 du 10 juillet 1993 réglementant le déversement des huiles et lubrifiants dans le milieu naturel P8. Cette réglementation a obligé à NAFTAL de mettre en place une activité spéciale pour récupérer et gérer les déchets des huiles usagées.

Aujourd'hui NAFTAL est entrain de récupérer et d'exporter de 15 000 à 20 000 Tonnes /an des huiles usagées. Cette activité est devenue une nouvelle source de rentabilité pour la direction des lubrifiants et nous pouvons dire un déterminant de l'avantage concurrentiel de NAFTAL.

2-7 Les perspectives de NAFTAL :

En termes de développement, les responsables de NAFTAL s'affairent à récupérer 04% du marché des lubrifiants et à réaliser une progression minimum de 05%. Le défi est d'avoir plus de parts de marché. Pour atteindre cet objectif, NAFTAL a lancé un projet de réalisation d'une unité de blinding avec un partenaire étranger pour fabriquer des lubrifiants industriels.

Ce type de produit consiste à prendre de l'huile de base et lui ajouter des additifs, et la mettre dans des bidons. Il faut tenir en compte que NAFTAL est entrain d'importer les lubrifiants industriels, vu que la raffinerie d'Arzew ne répond pas à tous les besoins du pays.

Par ailleurs, l'autre grand projet d'investissement, est celui inhérent à la construction d'une usine de régénération des huiles usagées. C'est un investissement qui sera lancé au cours de cette année, qui permettra la création de la richesse et d'emplois.

Et pour la réalisation de tous ces projets structurants, NAFTAL doit adapter l'organisation et former le personnel. Et il convient ainsi de se doter d'un système d'information intégré. Le PDG de NAFTAL a dit dans un article économique (Voir l'annexe N°) que le système d'information est inscrit dans la politique du groupe SONATRACH, de ce fait, NAFTAL va réaliser un URP avec le groupe SONATRACH qui est le chef de file. NAFTAL a doté également de deux data centres, un à Alger et l'autre à Sétif. Un système qui permet à NAFTAL d'avoir plus de visibilité sur les ventes et le stockage. Finalement le PDG a rajouté que l'objectif à court terme de NAFTAL est de couvrir le marché national en lubrifiants et de dégager des quantités à l'exportation.

2-8 Synthèse :

Les résultats obtenus de la recherche pratique ont montré clairement les déterminants de l'avantage concurrentiel, en commençant par le premier déterminant qui est le choix stratégique concurrentiel de NAFTAL, cette dernière a choisi de se différencier par rapport à ses concurrents en commercialisant des produits de haute gamme avec des prix moins chers. Le choix qui lui a fait positionner parmi les entreprises qui propose des produits de lubrifiants de qualité.

Concernant le deuxième déterminant, nous rappelons que l'entreprise NAFTAL est une filiale 100% du groupe SONATRACH, l'avantage qui lui permet de bénéficier un approvisionnement annuel de plus de 100 000 Tonnes/an (la grande part d'approvisionnement en Algérie en matière des produits finis lubrifiants). La raison qui fait NAFTAL un leader du marché algérien des lubrifiants avec 45% de parts de marché en termes d'approvisionnement, points de vente et les produits vendus.

Le troisième déterminant concerne les sources d'avantage concurrentiel internes et externes de NAFTAL, en commençant par les sources internes.

NAFTAL une infrastructure considérable en matière des ressources disponibles physiques, humaines, financières, organisationnelles et aussi des ressources nécessaires et uniques ainsi d'un savoir-faire de plus de 30 ans d'expérience dans le domaine et des compétences fondamentales incluant les structures, les activités, les processus qui ont réussi d'assurer une bonne cohérence entre les différentes structures, ressources et fonctions sur le territoire national. Cette compétence a contribué essentiellement dans la création de la valeur pour NAFTAL, pour le fournisseur et même pour les clients. En finissant avec les facteurs clé de succès qui se figure par la mise à disposition des clients un produit de qualité dans les délais respectueux et avec une bonne prestation de service sur le territoire national.

Concernant les sources externes de NAFTAL, l'analyse de la structure de l'industrie (modèle de cinq forces de porter) et l'analyse environnemental PESTEL ont montré que la structure du secteur avec ses indicateurs politico-légaux, économiques, socio-culturels, technologiques et écologiques portent des avantages concurrentiels par rapport aux concurrents de NAFTAL. Pour cela nous considérons l'environnement externe comme un déterminant de l'avantage concurrentiel de NAFTAL.

Finalement, les perspectives de NAFTAL et ses futurs projets montrent que ce dernier est ambitieux et entrain de renforcer ses capacités en termes de production pour faire face à la concurrence.

2-9 Diagnostic général de l'entreprise NAFTAL :

A partir de l'analyse des résultats obtenus de notre recherche pratique, nous avons tiré un diagnostic général qui contient les points forts et les points faibles de l'entreprise NAFTAL et plus précisément la direction des lubrifiants qui est le centre de notre recherche qui porte sur la détermination de l'avantage concurrentiel de l'activité de cette dernière. Nous présentons notre diagnostic comme suit :

2-9-1 Les points forts de l'entreprise NAFTAL :

Les points forts généraux de l'entreprise se présentent comme suit :

- Filiale 100% du groupe SONATRACH.
- Une puissance financière avec un capital social important.
- Une puissance en termes de ressource humaines avec un effectif important.
- Une puissance organisationnelle en termes des activités et structures.
- L'acquisition des infrastructures énormes en matière de stockage et de distribution et commercialisation.
- La disposition d'un système de management intégré.
- La disposition des certificats de normalisation ISO en termes de management par qualité, environnement et santé, sécurité de travail.
- Le leader du marché dans la distribution et la commercialisation des produits pétroliers en Algérie.
- NAFTAL est devenue une image de marque dans les références des clients algériens grâce à sa bonne réputation en termes de prestation de services et qualité des produits.
- Un bon réseau de partenariat.

Les points forts de l'activité des lubrifiants :

- Une activité rentable
- La disposition des infrastructures énormes en termes de stockage, distribution et de commercialisation.
- La disposition des ressources humaines diplômés de l'institut supérieur des hydrocarbures et formés dans les centres de formation.
- Le savoir-faire et l'expertise de plus de 30 ans dans le domaine des lubrifiants.
- Les brevets et les certifications en termes de qualité de produit lubrifiants.

Les points faibles de l'entreprise NAFTAL :

Les points faibles généraux de l'entreprise :

- La dépendance permanente à SONATRACH en termes d'approvisionnement ;
- La centralisation des décisions stratégiques ;
- Avoir un ERP (Un progiciel de gestion intégré ou PGI (en anglais : **Enterprise Resource Planning** ou **ERP**) commun avec le groupe SONATRACH ;
- L'externalisation des fonctions et des processus comme l'emballage.

Les points faibles de l'activité des lubrifiants :

- L'absence de département finance & comptabilité consacré uniquement pour la direction des lubrifiants ;
- L'absence de la fonction marketing et communication pour l'activité des lubrifiants qui se trouve en concurrence ;
- L'absence des instruments de communication destinés aux clients comme les spots publicitaires et les brochures ;
- Manque d'un ERP qui permet de gérer l'ensemble des processus de la direction des lubrifiants en intégrant l'ensemble de ses fonctions pour l'aide à la décision comme le cas des fonctions suivantes : la gestion de l'approvisionnement, la distribution et la commercialisation ;
- La mauvaise qualité de l'emballage des produits lubrifiants naturels.

Les recommandations :

A partir des points faibles constatés lors de notre enquête de recherche pratique, nous allons présenter des suggestions dans le but de faire améliorer les insuffisances constatées dans l'entreprise en général notamment la direction des lubrifiants.

Nous commençons par les suggestions qui concernent les insuffisances générales de l'entreprise.

1. Les suggestions qui concernent l'entreprise NAFTAL

– La décentralisation de certaines activités et décisions stratégiques :

Vu que NAFTAL est une entreprise nationale et filiale 100% du groupe SONATRACH, la majorité des décisions stratégiques de NAFTAL revient toujours au groupe. Cette centralisation empêche être entreprise flexible et agile en matière d'investissements et en matière de négociation. Pour cela nous proposons de faire décentraliser certaines activités et procédures dépendante toujours à SONATRACH et qui demandent de temps pour faire la décision. Cette décentralisation peut transformer NAFTAL d'une entreprise centralisée dépendante à une entreprise flexible et agile en termes d'activités, investissements.

– Développer un ERP spécial pour les activités de NAFTAL :

La dépendance permanente de NAFTAL au groupe du SONATRACH, a obligé NAFTAL à adopter un ERP commun avec l'entreprise mère. Cette décision stratégique vient dans le moment de développement technologique ou chaque entreprise à sa propre ERP qui donne l'avantage à l'entreprise de maîtriser l'information et de bien gérer l'activité grâce aux traitements de l'ERP. Donc pour que NAFTAL avoir une bonne maîtrise de l'information et pour qu'elle puisse avoir des informations fiables sur ses activités stratégiques, ainsi que pour qu'elle puisse détecter les dysfonctionnements et de bien gérer la situation pour faire face aux problèmes rencontrés, il est préférable d'avoir un ERP spécial pour les activités de NAFTAL.

1. Les suggestions qui concernent l'activité les lubrifiants :

– La création de la fonction finance et comptabilité :

Vu l'importance de la direction lubrifiants et sa contribution dans le CA et le résultat net de l'entreprise. La direction des lubrifiants ne dispose pas à un département de finance et comptabilité consacré à cette activité malgré l'importance de cette dernière pour l'entreprise. Vu que cette activité stratégique est assez importante et que se trouve en guerre commerciale, nous proposons de créer un département de finance et comptabilité spécialement pour l'activité lubrifiants pour avoir des rapports financiers fiables sur l'activité et avoir une image très claire sur la situation financière de cette dernière. Cette fonction et à travers les rapports dégagés permet aux analystes financiers et stratégiques de faire bien analyser et schématiser l'activité afin de sortir avec décisions stratégiques qui peuvent améliorer la performance financière de l'activité et par la suite la performance de l'entreprise d'une manière générale.

– La création de la fonction marketing :

La direction de lubrifiants et qui se trouve en concurrence ne dispose pas un département de marketing qui s'est chargé de faire adopter une stratégie marketing de l'activité, la promotion et la communication du produit afin de créer une base de données clientèle pour les fidéliser et faire le lien entre l'entreprise et le client.

L'importance de l'activité les lubrifiants qui est une activité rentable pour l'entreprise et vu la guerre commerciale entre les opérateurs du domaine, ces indicateurs exigent à NAFTAL à consacrer un département de marketing vu sa nécessité en termes stratégique et concurrence dans le secteur avant de perdre des parts de marché en faveur les concurrents. A partir de ces facteurs, je propose aux responsables de NAFTAL de créer un département marketing qui va absolument aider l'entreprise à accroître ses parts de marché.

– Développer un ERP spécial pour l'activité des lubrifiants :

La forte concurrence, l'évolution technologique, la taille de l'entreprise et l'importance de l'activité exigent à NAFTAL de développer un ERP spécial pour l'activité des lubrifiants à savoir que cette activité se compose de 03 activités clé créatrices de la valeur qui sont :

L'approvisionnement, la distribution et la commercialisation. L'ERP que NAFTAL dispose en commun avec SONATRACH peut créer des problèmes, en fusionnant les données des activités et avoir des problèmes techniques au niveau de l'infrastructure informatique, sachant que notre pays n'a pas encore arrivé à maîtriser bien l'aspect informatique et de pouvoir gérer des activités stratégiques en comptant sur des outils informatiques qui demandent des investissements en termes des data centres...etc. Donc il est préférable de consacrer tout un ERP chargé de gérer les trois activités clé de la direction de lubrifiants pour le but d'avoir des informations fiables et exactes en rapidité.

– Adopter une stratégie de communication :

Malgré que NAFTAL propose des produits lubrifiants de haute de gamme et que cette dernière adopte une stratégie de développement et modernisation. L'entreprise ne dispose ni des brochures de communication de produit lubrifiant. En plus qu'elle ne fait pas des spots publicitaires pour proposer les lubrifiants malgré que ce produit et en concurrence, ainsi que NAFTAL avec sa taille en termes d'infrastructures et investissements n'a pas de show rooms pour proposer ses produits aux clients ou partenaires. NAFTAL compté sur la bouche à oreille des clients pour faire communiquer le produit sur le territoire national et en pleine de concurrence qui est en évolution. De cet effet je propose aux responsables de NAFTAL d'adopter une stratégie de communication moderne en marchant avec l'évolution technologique et digitale. Cette stratégie va permettre à NAFTAL de proposer ses produits avec plusieurs canaux de communication à partir d'un emballage de qualité et une étiquette présentable, des spots publicitaires dans les chaînes de télévisions et les réseaux sociaux, les brochures de communication, les shows rooms, en assurant la visibilité du produit sur le territoire national à partir afin de faire progresser les ventes et accroître les parts de marché.

– L'amélioration de qualité de l'emballage de produit lubrifiant :

Selon les magasiniers de NAFTAL, la mauvaise qualité de l'emballage de NAFTAL qui s'est fait par l'entreprise mère SONATRACH a créé des problèmes commerciaux pour NAFTAL, ce problème a fait les clients choisir les produits des autres opérateurs en raison de la mauvaise qualité de l'emballage du produit. De ce fait nous proposons à NAFTAL à faire intervenir en améliorant la qualité de l'emballage des produits lubrifiants, car ce dernier touche directement l'image de marque et la réputation d'une entreprise nationale et filiale 100% de SONATRACH et qui existe depuis 30 ans. Afin de gagner à nouveau la confiance des clients en assurant une prestation de service de qualité.

Conclusion

Cette recherche a pour l'objectif déterminer les sources de l'avantage de l'entreprise NAFTAL en expliquant leur impact et leur importance dans le positionnement de cette entreprise dans le marché. Ainsi de savoir les perspectives de développements de NAFTAL en termes d'investissements afin de faire un diagnostic général en détectant les insuffisances, et par la suite de proposer des suggestions sous forme des solutions et des améliorations adéquates avec les insuffisances de l'entreprise. Ces suggestions permettront à l'entreprise de faire face aux risques possibles et d'avoir plus d'avantages en termes de ressources et compétences.

Notre travail de recherche confirme la complexité et la rigueur requise dans la détermination de l'avantage concurrentiel de l'entreprise, afin que cette dernière les exploite dans le but de surclasser de ses concurrents en obtenant plus de parts de marché. A travers notre analyse, nous avons remarqué des manques, et des insuffisances qui peuvent impacter négativement sur le plan de développement de l'entreprise à long terme. Pour cela, l'apport managérial de notre recherche pourra aider les responsables de NAFTAL.

Dans ce travail de recherche, il ressort que NAFTAL ne dispose pas des éléments stratégiques importants sur le plan de développement de l'entreprise, car l'absence de ces éléments stratégiques impactera négativement cette entreprise leader du marché qui veut garder sa place, et surtout qui veut accroître ses parts de marché.

A travers notre travail de recherche, nous avons obtenu les résultats suivants :

- Le premier déterminant de l'avantage concurrentiel de NAFTAL est le choix stratégique de NAFTAL vu sa grande contribution dans la création de la valeur.
- Le deuxième déterminant de l'avantage concurrentiel de NAFTAL, sont les sources internes, notamment : la chaîne de valeur, les ressources et compétences de l'entreprise, car ces sources contribuent d'une façon cruciale dans la création de la valeur de l'entreprise et grâce à ces activités, ces ressources et compétences NAFTAL a pu garder sa place en tant que leader du marché.
- Le troisième déterminant de l'avantage concurrentiel est l'environnement externe qui joue un rôle important pour que NAFTAL puisse faire face aux concurrents.
- Le quatrième déterminant de l'avantage concurrentiel la vision de l'entreprise et ses perspectives de développement de l'entreprise, car ces dernières garantissent la continuité de l'entreprise en termes de concurrence dans le marché.

Concernant les insuffisances que nous avons constatées lors de notre recherche, nous relevons donc les résultats auxquels nous sommes arrivés qui sont comme suit :

Au niveau de l'entreprise NAFTAL :

- NAFTAL est une entreprise dépendante à une seule source d'approvisionnement ;
- NAFTAL ne dispose pas un « ERP » un progiciel de gestion intégré pour gérer ses différentes fonctions et activités spécifiques.

Au niveau de la direction des lubrifiants nous avons marqué :

- La non disposition des fonctions importantes telles que le département finance & comptabilité, le département marketing et communication dans une activité qui se trouve en pleine concurrence ;
- La non disposition d'un « ERP » un progiciel de gestion intégré pour gérer l'ensemble des processus de la direction des lubrifiants ;
- La non disposition d'une stratégie marketing et communication pour les produits lubrifiants ;
- La mauvaise qualité de l'emballage des produits lubrifiants naturels qui sont fabriqués par SONATRACH.

En référence aux résultats obtenus, nous recommandons pour l'entreprise les améliorations nécessaires qui se présentent comme suit :

Suggestions concernent l'entreprise NAFTAL :

- La décentralisation de certaines activités importantes pour la direction des lubrifiants comme la fonction de l'emballage des produits ;
- Développer un progiciel de gestion intégré « ERP » pour les activités et les fonctions de NAFTAL uniquement.

Suggestions concernent la direction des lubrifiants :

- La création des fonctions suivantes : département recherches finance & comptabilité, département marketing & communication ;
- Développer d'un progiciel de gestion intégré « ERP » pour gérer les activités de la direction des lubrifiants ;
- L'amélioration de la qualité de l'emballage des produits lubrifiants.

Toutefois, dans notre travail de recherche, nous avons rencontré des difficultés dans la détermination de l'avantage concurrentiel de NAFTAL, nous pouvons citer :

- Tout d'abord, concernant le choix de lieu de stage, nous avons rencontré des difficultés pour avoir une acceptation d'une entreprise qui répond à notre sujet de recherche ;
- Les déterminants de l'avantage concurrentiel est un thème très vaste et demande un travail de recherche considérable et un traitement réel sur le terrain pour avoir des informations fiables et réelles afin de répondre à la problématique de recherche. Il s'agit notamment de la contrainte du temps ;
- La confidentialité de plusieurs informations demandées en raison la sensibilité du thème proposé vu les circonstances économiques actuelles ;

Ces obstacles et difficultés de recherche, peuvent être considérés comme des limites et au même temps comme une motivation pour nous, pour continuer notre recherche à l'avenir. En réalité cette motivation nous a poussé à prendre des initiatives et à être autonome.

Dans les prochaines études, il serait judicieux d'étudier les déterminants de l'avantage concurrentiel de l'entreprise algérienne en adoptant une étude comparative des deux entreprises algériennes privées activant dans différents secteurs d'activités, une étude qui peut donner des informations riches en termes de l'avantage concurrentiel en Algérie. Une chose qui a été impossible pour notre étude, pour le manque de temps.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Ouvrage :

1. De Hemmer Gudme Olaf et Poissonnier Hugues, « *Valeurs et Management : des méthodes pour plus de valeur(s) dans le management* », EMS éditions, Paris, 2013 ;
2. Jay B. Barney, William S. Hesterley, « *Strategic Management and Compétitive advantage* », 03 ème édition », éditions Pearson, Inc, 2010 ;
3. Jay B. Barney, William S. Hesterley, « *Strategic Management and Compétitive advantage* », 03 ème édition », éditions Pearson, Inc, 2010 ;
4. Kerry Johnson, Kevan Scholes, Frédéric Fréry, « *Stratégique 2eme édition* » éditions Pearson Education, Grande-Bretagne, 2002 ;
5. Michael Ballé, Jacques Chaize, Daniel Jones, Orest Fiume, « *La stratégie Lean* », éditions Groupe Eyrolles, Paris, 2018 ;
6. Michael Ballé, Godefroy Beauvallet, « *Le management Lean* », éditions Pearson, 2013 ;
7. Michael Porter, « *Choix Stratégique et concurrence* », éditions Economica, Paris, 1988 ;
8. Michael Porter, « *L'avantage concurrentiel* », éditions Dunod, Paris, 1999 ;
9. Michael Porter « *La concurrence selon porter* », éditions Village Mondial, Paris 1999 ;
10. Sallenave.J. P « *La stratégie de l'entreprise face à la concurrence* », éditions d'organisation, Paris, 1973 ;
11. W. Chan Kim & Renée Mauborgne, « *Stratégie Océan Bleu* » : Comment créer de nouveaux espaces stratégiques " éditions Pearson, France, 2013 ;

Articles :

- 1- Iman Benziane et Zakia Boussad, « *Le lean management pour conférer avantage concurrentiel et durabilité des ressources* », 2^{ème} colloque international sur la bonne performance des organisations et des gouvernements, Faculté des sciences économiques et de gestion, Batna, 2011 ;
- 2- Yahia Maouchi, « Tous les indicateurs en vert, NAFTAL », El- Djazair, le magazine promotionnel de l'Algérie, revue mensuelle N°119- janvier/Février 2019, p. 68-72 ;

Mémoires :

- 1- Asma Ben Temelist « *L'avantage concurrentiel durable dans une perspective inter-organisationnelle* », Thèse pour l'obtention du titre de doctorat en sciences de gestion, Université Paris Dauphine, Paris, 2013 ;
- 2- Beddiar Rami & Boufafa Abdelwahab, « *La qualité de service comme avantage concurrentiel* », Mémoire présenté en vue de l'obtention de la licence en sciences commerciales, L'institut National de Commerce, Alger, 2007 ;
- 3- Dalila Badis, « *L'impact du choix stratégique sur le développement d'un avantage concurrentiel* », Mémoire présenté en vue de l'obtention d'un magister en management commercial, Institut National de Commerce, Alger, 2005 ;
- 4- Nabila Abid, « *Le capital organisationnel et la création de valeur. Valorisation selon le référentiel Thésaurus Bercy VI* », Thèse pour l'obtention du titre de doctorat en sciences commerciales et financières, Ecole supérieure de commerce, Kolea, 2018 ;

Sites Web :

- 1- Le Lean manufacturing, Le site officiel de l'auteur Christophe Rousseau et son ouvrage « *Le Lean manufacturing* », des articles publiés en 2017. www.leanmanufacturing.com ;
- 2- Le site web officiel de l'entreprise NAFTAL www.naftal.dz ;

ANNEXES

ANNEXE A- GUIDE D'ENTRETIEN

Guide d'entretien

(Destiné aux responsables de la direction générale de Naftal)

Les déterminants de l'avantage concurrentiel en Algérie– étude de Cas Naftal

Présentation personnelle :

Je suis Mohammed Abdessamed Amouri, étudiant en Master spécialité entrepreneuriat et management des projets au sein de l'école nationale supérieure de management- Pôle universitaire Kolea – Tipaza.

L'entretien d'aujourd'hui fait partie d'une recherche scientifique élaborée dans le cadre d'un mémoire de fin de cycle pour l'obtention de Master en entrepreneuriat et management des projets.

Cette recherche porte essentiellement sur la détermination de l'avantage concurrentiel de Naftal activité lubrifiants, en souhaitant avoir des réponses afin d'enrichir notre recherche scientifique, d'une part et essayer d'aider l'entreprise Naftal à déterminer ses avantages concurrentiels d'une autre part.

Bien entendu, tout ce qui sera dit au cours de cet entretien restera absolument confidentiel et anonyme.

A – Présentation générale :

L'entreprise Naftal, La direction générale, la branche commercialisation, département lubrifiants.

- 1- Pouvez-vous nous présenter brièvement l'entreprise Naftal (sa mission, sa vision ...)?
- 2- Pouvez-vous nous présenter la branche commercialisation et sa relation avec les autres branches de Naftal ?
- 3- Pouvez-vous nous présenter la direction des lubrifiants ?
- 4- Quelle fonction assurez-vous ?

B – Choix stratégique de l'activité lubrifiants :

- 1- Pouvez-vous nous expliquer le choix stratégique de Naftal d'une manière générale (Spécialisation, Diversification ou la Concentration) et le choix stratégique de l'activité lubrifiants précisément, est ce qu'elle adopte la domination par les couts ou la différenciation ?
- 2- Cette activité (Lubrifiants) permet-elle à Naftal de réaliser ses objectifs ?
Si oui, pouvez- vous nous donner un exemple ?

C – Les principaux acteurs de Naftal dans le secteur de lubrifiants :

- 1- Quels sont les principaux concurrents de Naftal concernant l'activité les Lubrifiants ?
- 2- Pouvez-vous nous citer les principaux partenaires de Naftal secteur lubrifiants ?
- 3- Quel est le taux de couverture du marché lubrifiants de Naftal ?
- 4- Quel est le poids de l'entreprise Naftal dans le marché des lubrifiants ? (Par rapport le marché des lubrifiants ex : La demande de marché et sa capacité de production ?

D – Les sources internes et externes de l'avantage concurrentiel de Naftal Lubrifiants :

- 1- Pouvez-vous nous citer les facteurs clé de succès du marché des Lubrifiants ?
- 2- Selon vous, quels sont les facteurs internes permettant de réussir sur le marché des lubrifiants.
- 3- Et quels sont les facteurs externes permettant de réussir sur le marché des lubrifiants.
- 4- Quels sont les ressources internes qui contribuent essentiellement dans la création de la valeur dans ce marché ?

E – L'environnement externe de Naftal Lubrifiants :

- 1- Le pouvoir d'état a-t-il un impact ou un rôle sur le lancement des investissements de Naftal Lubrifiants ? Si oui. Comment vous le voyez ? (Choix d'investissement, quotas, prix...etc.) ?
- 2- Quel est l'impact de Sonatrach, en tant que maison mère, sur l'activité de Naftal Lubrifiants ?
- 3- Y à t'il des contraintes politiques ou réglementaires sur l'activité de Naftal Lubrifiants ? Si oui. Lesquelles ?

F – Résultats et perspectives :

- 1- Qu'elle est la contribution de l'activité Naftal lubrifiants dans le CA et résultat général de Naftal ?
- 2- Selon vous quels sont vos atouts qui favorisent à Naftal lubrifiants d'accroître ses parts de marché ?
- 3- Qu'est-ce qui pousse le client algérien à choisir le lubrifiant Naftal ?
- 4- Quels sont les perspectives de développement de Naftal Lubrifiants ?

ANNEXE B- Article de P-DG de NAFTAL

Le magazine promotionnel de l'Algérie

El-Djazair
www.eldjazaircom.dz

Revue mensuelle N° 118 - Janvier / Février 2019

سوناطراك



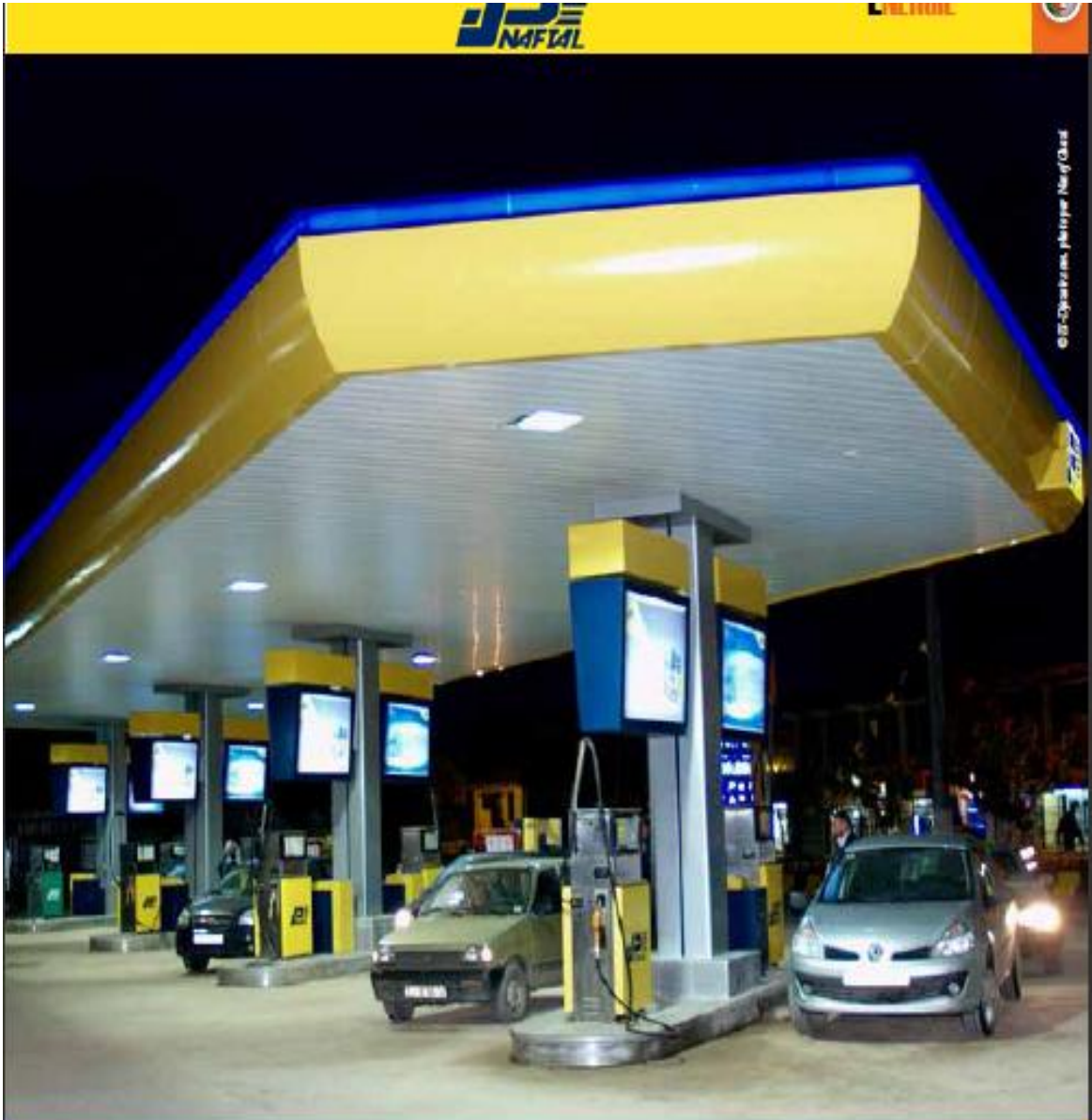
**SH.2030 : Objectif
5^{ème} groupe mondial**

**Des ambitions internationales
au service de l'économie nationale**



UGTA de la Révolution à l'Indépendance

Des combats et des objectifs



Naftal

Tous les indicateurs sont au vert

L'année 2019 sera pour Naftal celle de la poursuite des réalisations des grands projets inscrits dans le cadre du programme de développement et de modernisation à l'horizon 2021, dont le prolongement s'étend jusqu'à 2030.

Par Yehia MAOUCI



Rachid Nadil, P-DG de Naftal

Evoluant dans un marché ouvert et concurrentiel, la Société nationale de commercialisation et de distribution des produits pétroliers (Naftal), a su compenser et garder son équilibre financier. Ainsi, l'exercice 2018 de Naftal a été marqué par un volume de vente sur le marché national de plus de 16 millions de tonnes, tous types de produits confondus, avec une stabilité dans la consommation, +0,1%, par rapport à 2017. Ainsi, pour ce qui est du GPL, butane, propane et gaz de pétrole liquéfié carburant (GPL/c), Naftal a commercialisé 2 millions de tonnes, avec une augmentation de 9%, tirée par le GPL/c qui a connu une évolution de 42%. « L'engouement vers le GPL/c a fait qu'on est passé de 400 006 tonnes en 2017 à 575 000 tonnes en 2018. L'augmentation des prix des carburants a induit la baisse de la consommation par rapport aux années précédentes, une tendance qui ne cesse de s'accroître laissant la place au GPL/c. Tout le monde veut se convertir aujourd'hui vers le GPL/c. Cette tendance va encore augmenter », affirme à ElDjazair.com, Rachid Nadil, président-directeur général de Naftal. Néanmoins, notre interlocuteur a tenu à préciser que la vente des carburants

se taille la part du lion avec 12,8 millions de tonnes, soit une diminution de -1%. « Dans la consommation des carburants nous avons le gasoil et les essences. Les deux produits ne se comportent pas de la même manière. Le gasoil n'a pas connu une baisse de consommation, nous avons enregistré +1%, pratiquement une stabilité en matière de consommation du gasoil, avec un volume de 9,1 millions de tonnes, commercialisés en 2018. Pour ce qui est des essences, nous avons enregistré 3,7 millions de tonnes, avec une diminution de -6% par rapport à 2017 » tient à préciser le premier responsable de Naftal. Par ailleurs, pour ce qui est des lubrifiants, Naftal a commercialisé en 2018 plus de 68 000 tonnes, soit -4% par rapport à 2017. En outre, pour les bitumes, Naftal a réalisé 400 004 tonnes, soit plus de 8% par rapport à 2017. En outre, en dépit de la forte concurrence sur les produits dits libres, Naftal a enregistré en 2018, avec l'activité pneumatique, une forte progression en termes de vente +21%, soit plus de 53000 unités vendues.

Une évolution de +42% pour le GPL/c

Pour être à la hauteur des attentes de ses clients et être plus agressifs sur le

marché national, les responsables de la filiale de Sonatrach, s'attellent à revoir leur politique d'achat. « Il faut revoir notre politique d'achat. Nous étions trop lents en matière de lancement des appels d'offres. Pour cela, nous allons mettre en place une procédure d'achat qui nécessitera le moins de temps possible. Pour atteindre cet objectif, il faut faire du porte-à-porte et être à l'écoute de nos clients », préface M. Nadil, avant de préciser que son entreprise ne bénéficie pas de subventions de l'Etat. « Les prix des carburants et des GPL sont fixés par l'Etat, idem pour les marges bénéficiaires. Tous les opérateurs commercialisent leurs produits au même prix fixé par décret. Concernant les GPL, nous enregistrons chaque année un déficit de 7 milliards de dinars. Idem pour les carburants, où nous avons enregistré un déficit annuel de plus de 2 milliards de dinars. Cependant nous arrivons à équilibrer avec les augmentations des marges », révèle le responsable. Pour équilibrer ses finances, Naftal compte sur d'autres produits ayant des marges bénéficiaires importantes. « Nous équilibrons nos comptes grâce aux produits à marge de vente libre, en plus des bitumes et des kérosènes. Certes, si les prix ne sont pas libres à l'échelle nationale, ils le sont à l'échelle internationale. Tous ces produits à marge libre contribuent à l'équilibre financier de l'entreprise », ajoute-t-il. Enfin, cet important volume de vente a été réalisé en dépit des contraintes majeures exogènes qui ont fortement perturbé les programmes de ravitaillement et de livraison et généré des surcoûts à la société en raison du recours intensif à des modes de transport onéreux tel le cabotage.

Les grands défis à relever

Concernant les grands défis à relever en matière de vente, les responsables de Naftal s'affairent à récupérer 4% du marché des lubrifiants, et à réaliser une progression minimum de 5%. Idem pour les bitumes, le défi est d'avoir plus de parts de marché. Pour atteindre cet objectif, Naftal a signé un partenariat avec des Espagnols. « Nous

chaines d'hôtellerie de renommée internationale ainsi que de la grande distribution qui capitalisent une expérience avérée dans ce domaine. A cela s'ajoute également une large programme de développement de la publicité au niveau du réseau stations-service qui intéresse déjà des acteurs de la publicité et des annonceurs de premier rang. « Au début, notre priorité était de rendre le produit carburant disponible, en plus bien sûr des sanitaires. Nous avons un peu mal conçu notre cahier des charges, premier arrivé premier servi. Mais par la suite, nous l'avons revu, il est bien ficelé. Aujourd'hui, nos stations sont plus modernes, cette amélioration va continuer. Et dans les défis de 2019, cette amélioration va toucher les stations des centres-villes. Des stations qui seront dotées de petites superettes et de sandwicheries, avec un cahier des charges strict et rigoureux » promet-il.

Développement du réseau transport par canalisations

Enjeu majeur pour le développement de l'entreprise, le transport par canalisations, un des maillons clés de sa chaîne de valeurs, prend une importance de plus en plus grande qui correspond à une augmentation constante des quantités des produits transportés et des consommations en énergie. Dans ce registre, Naftal a entrepris un vaste programme d'investissement visant à sécuriser l'approvisionnement du pays en produits pétroliers, à travers un maillage intelligent de pipelines des différentes zones du pays. Rachid Nadil estime que ces pipes permettront un transport plus sûr et permanent du carburant et du gaz, la réduction du coût, la protection de l'environnement et la réduction des accidents de la route. Selon lui, l'acheminement de GPL/c depuis Skikda vers Alger se fait actuellement par bateau, mais en cas de météo défavorable, on fait recours aux camions et aux trains, et parfois, il n'est pas possible de faire appel à ces moyens en même moment, et Naftal doit approvisionner les citoyens en carburant et gaz », explique-t-il, ajoutant : « En parallèle nous avons lancé le tronçon Skikda-Alger en



Renforcement du transport par canalisations

matière de carburant. Le tronçon Skikda-Khroub est achevé. Celui reliant Skikda à El Eulma est en phase d'achèvement. Il nous reste El Eulma-Alger, nous sommes à 60% du taux d'avancement des travaux ».

Une usine de régénération des huiles usagées

Par ailleurs, l'autre grand projet d'investissement qui a reçu l'aval du PDG de Sonatrach, est celui inhérent à la construction d'une usine de régénération des huiles usagées. « La consommation algérienne en matière de lubrifiant est de 180 000 tonnes, nous sommes en train de récupérer et d'exporter 15 à 20 000 tonnes par an. C'est un investissement qui sera lancé au cours de cette année », affirme notre interlocuteur. Un investissement qui permettra la création de la richesse et d'emplois. « Ce projet aura des retombées significatives, notamment dans la création d'emplois, sachant que Naftal fait employer aujourd'hui 31 500 agents, bien que notre part de marché se soit rétrécie. Pour les carburants nous sommes à 90% de parts de marché. Pour les GPL, nous sommes passés de 100 à 80%, les lubrifiants, 45%, les bitumes, 55% de parts de marché. Pour les pneumatiques, nous avons tout le marché, et aujourd'hui nous avons à peine 2 %. Notre part de marché s'est rétrécie, mais nous n'avons pas libéré

les gens. Nous continuons toujours à fonctionner avec le même effectif. Donc, il faudra chercher d'autres débouchés. Il faut se diversifier », insiste le premier responsable de Naftal. Autre projet qui a reçu l'adhésion du groupe Sonatrach, la réalisation d'une unité de blinding (prendre de l'huile de base et lui ajouter des additifs, et la mettre dans des bidons). « Nous allons construire une unité de blinding, en partenariat avec un partenaire étranger. C'est un produit que nous sommes en train d'importer aujourd'hui, vu que la raffinerie d'Arzew ne répond pas à tous les besoins du pays. Mais l'objectif à court terme est de couvrir le marché national en lubrifiants et de dégager des quantités à l'exportation », ajoute-t-il.

Des stations mobiles dotées de GPL/c fabriquées localement

Il convient de savoir que toutes les stations mobiles sont fabriquées et montées localement selon les normes internationales, avec une capacité unitaire de 40 000 mètres cubes de carburant de différents types. Les stations sont montées par l'Entreprise nationale de charpente et de chaudronnerie ENCC de Blida (unité CR Metal - Blida), à l'issue d'un contrat signé entre les deux entreprises

ANNEXE C- Partenaires de NAFTAL



ANNEXE D- Concurrents de NAFTAL



TOTAL



ExxonMobil

