
***Les stratégies concurrentielles entre approche
structurelle et approche comportementale.
Etude de cas: Entreprise Portuaire de Skikda "EP Skikda"***

Ouassim LEZGHED¹, Lynda GRINE-DAHMANE²

¹ Institut Supérieur de Gestion (ISG) Tunis, Tunis

lez.ouassim@gmail.com

² Ecole des Hautes Etudes Commerciales (EHEC), Alger, Algérie

grinelynda@yahoo.fr

Reçu le:02/02/2019

Accepté le:07/05/2019

Publié le : 19/06/2019

Résumé .

L'objet de cet article est d'étudier la concurrence des entreprises selon deux approches, à savoir, l'approche structurelle et l'approche comportementale, et d'analyser selon le contexte économique Algérien actuel, les comportements concurrentiels dans le marché des services maritimes et portuaires, et aussi d'identifier des facteurs qui peuvent influencer le choix des entreprises, à adopter ou à modifier leur stratégie concurrentielle selon chacune des deux approches structurelle et comportementale.

Mots clés : Concurrence, Stratégie Concurrentielle, Approche Structurelle, Approche Comportementale, Services Maritimes et Portuaires

Codes de classification JEL:O31,L14

Abstract.

The purpose of this paper is to study companies' competition according to two approaches namely the structural approach and the behavioral approach and to analyze according to the current Algerian economic context the competition in the maritime and ports sector. Also identifying factors that may influence the choice of companies to adopt or modify their competitive strategy according to each of the two structural and behavioral approaches.

Key words: Competition, Competitive Strategy, Structural Approach, Behavioral Approach, Maritime and Port Services.

JEL classification codes : O31,L14

1. Introduction

La stratégie est une politique à moyen et à long terme, qui reflète la relation entreprise / environnement, impliquant les choix d'allocation des ressources et le types d'activité à mener, pour permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs. La stratégie touche tous les aspects de notre vie car elle renvoie à la prévision, l'anticipation, mais aussi au changement et le renforcement d'une situation, que ce soit personnelle ou professionnelle, pour un individu ou un groupe d'individus, pour une entreprise ou un groupement d'organisations, pour un état ou plusieurs états à la fois.

Stimulé et influencé par l'importance et l'impact des manœuvres stratégiques dans les guerres, plusieurs livres sur les différentes stratégies de guerre ont vu naissance, dont le plus fameux est « L'art de la guerre » de Sun Tzu, enseigné jusqu'à présent comme étant la base de la stratégie à travers le monde. Dans cette optique militaire, Von Clausewitz (GERVAIS.M et HERRIA.C, 2011), avance que la stratégie est un exercice de logique et d'analyse se situant avant le combat. La stratégie choisie le terrain, le moment et les moyens à engager. Donc, elle renvoie aux manœuvres que l'on entreprend dans une bataille, pour avoir une position de supériorité lors des différents affrontements. Cela se traduit économiquement par le choix de stratégie et les orientations stratégiques, comment et quand les appliquer, pour avoir une position de leader sur le marché et assurer la pérennité de l'entreprise.

Ces écrits (stratégies de guerre) ont inspiré les économistes et les entreprises, qui ont établi le lien entre les stratégies de guerre et l'environnement économique, en le considérant comme un champ de bataille où l'ensemble des acteurs cherchent leurs intérêts. Cette tendance, s'est prolongée jusqu'aux années 1980, influencée par les travaux de (Porteur.M, 1982) dans une économie fondait fortement sur la concurrence où le comportement le plus optimale est celui de rivalité (concurrence).

Avec la mondialisation (Jacquemin, 1995), la libération des marchés et le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC), une vraie guerre entre les différentes firmes s'est installée où chacun opte pour une ou plusieurs stratégies, afin d'assurer son développement et sa pérennité dans un environnement

hostile, caractérisé par une concurrence devenue mondiale. Ainsi, les rapports concurrentiels se sont vu modifiés depuis les années 1990 (Le Roy.F, 2004), illustrés sur la base de plusieurs travaux sur le sujet (Garda et Marn, 1993; D'Aveni,1995; Young et al., 1996) qui montrent une évolution d'un marché caractérisé par une concurrence dite normale, vers une concurrence excessive et agressive.

Les stratégies concurrentielles ont fait l'objet de nombreuses méthodes d'analyse (Le Roy.F, 2004), ceci dit, en se basant sur les recherches qui ont traité le sujet de la concurrence et de la compétition (Jacquemin, 1994; Scherrer et Ross, 1990), on distingue deux approches qui restent essentielles pour concevoir et comprendre l'étendu de notre pensé économique à savoir: l'approche structurelle et l'approche comportementale, afin de répondre à notre problématique:

Dont quelle mesure une entreprise opte-elle pour une approche structurelle ou comportementale dans sa stratégie concurrentielle?

Afin de répondre à cette interrogation, cet article propose de tracer dans une première partie les deux approches de la concurrence" structurelle et comportementale " et à identifier les caractéristiques qui les distinguent.

Dans une secondes partie, il s'intéressera à l'étude de l'Entreprise Portuaire de Skikda et son environnement concurrentiel (recueil et l'analyse des données).

En fin, nous allons apporter une réponse à notre interrogation, par le biais des résultats obtenus de cette recherche.

2. Aspect conceptuel de la recherche:

Dans la littérature sur la concurrence entre entreprises, on distingue deux conceptions, l'une mettant l'accent sur la structure des marchés " l'approche structurelle de la concurrence" et l'autre mettant l'accent sur la conduite des entreprises "l'approche comportementale de la concurrence" (Joel A. C. Baum and Helaine J. Korn, 1996).

2.1. L'approche structurelle de la concurrence:

Selon l'approche structurelle, la concurrence est considérée comme une relation entre des firmes qui ne ce connaissent pas, la compétition est perçue comme un ensemble d'interactions entre les agents qui considèrent comme donné "connu à l'avance" les comportements des autres organisations (Jacquemin, 1994). Cette

approche, avance que les entreprises s'influencent indirectement, sans le vouloir principalement, quand elles sont amenées à satisfaire le même client. C'est leur relation indirecte, via ce consommateur, qui la qualifie de relation concurrentielle. En effet, plus les firmes sont amenées à satisfaire le même client, plus elle seront dans une situation de concurrence (LE Roy.F et Yami.S, 2009).

Cette relation entre firmes est qualifiée d'individualiste "une relation concurrentielle asociale" (Porac et al., 1995), vu que cette approche de la concurrence ne reconnaît pas la nature relationnelle de la concurrence , et néglige les variations des interactions stratégiques des entreprises (Joel A. C. Baum and Helaine J. Korn, 1996), où l'intensité concurrentielle est déterminée par les facteurs structurels. Se sont en grande partie les travaux de Porteur et précisément son ouvrage « Choix stratégiques et concurrence 1982 » (Porter, 1982) et ses outils d'analyse du secteur qui ont alimenté cette approche.

C'est une approche qui traduit un modèle statique, qui ne permet pas d'apprécier l'évolution des choix stratégiques au fil du temps, vu le choix du niveau d'analyse qui est le secteur. Cette approche, considère la concurrence comme dépendante des structures du marché " le principe de déterminisme structurel", c'est-à-dire, les

firmes ont une capacité limitée à agir sur les paramètres structurels qui s'imposent à elles, l'action des firmes est considérée comme fortement dépendante des conditions environnementales (elle n'agit pas sur l'environnement mais s'adapte à celui ci) (Joel A. C. Baum and Helaine J. Korn, 1996,).

2.2. L'approche comportementale de la concurrence:

Après avoir présenté les principales caractéristiques de l'approche structurelle de la concurrence, nous allons nous intéresser à l'approche comportementale de la concurrence.

Dans cette approche, on différencie bien la concurrence du concept de rivalité. Les entreprises ressentent les effets des mouvements d'autrui et sont enclines à y réagir. Cette interaction s'apparente à ce qu'on appelle la concurrence directe, qui se produit lorsque des entreprises, directement identifiables les unes aux autres, se disputent les mêmes ressources (Joel A. C. Baum and Helaine J. Korn, 1996). Dans une interaction de rivalité, chaque entreprise sait

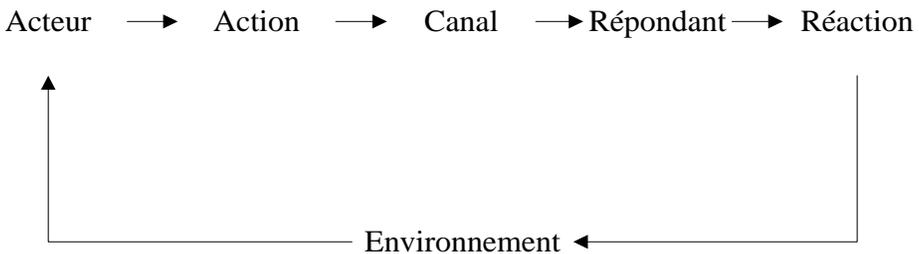
que son action autonome affectera le bien-être de tous ses rivaux sans distinction, et que ces rivaux réagiront pour se protéger.

En effet, l’approche comportementale traduit la concurrence comme un problème de comportement, les firmes ne s’ignorent pas mais elles s’identifient comme rivales, où chaque entreprise prend en considération les autres concurrents sous une vision dynamique de cette rivalité. A cet effet, la concurrence n'est plus considérée comme fonction de facteurs qui s'imposent à l'entreprise, mais c'est elle qui décide de limiter ou d'affronter encor plus ses rivaux.

Dans cette approche, la métaphore est celle de la guerre militaire car les entreprises manœuvre, défient, attaquent et se défendent (LE Roy.F et Yami.S, 2009). Une Firme dans sont comportement ou choix stratégique, prend en considération les autres concurrents, ce qui qualifie cette relation concurrentielle de relation sociale. En effet, il ne s'agit plus de caractériser les déterminants de l’intensité concurrentielle, mais de prendre pour objet de recherche les comportements des firmes, leurs actions et réactions concurrentielles (LE Roy.F et Yami.S,2009). Ainsi, l’approche comportementale a actualisé la façon dont on a étudié la concurrence, par la prise en compte des concurrents (Rivaux) et leurs actions comme facteur essentiel.

Cette approche est centrée sur les comportements réels des entreprises et leurs actions (mouvements) directement observables. Elle permet de dépasser les limites fixes de l’approche structurelle centrée sur le secteur, avec une vision dynamique de l’entreprise qui se traduit notamment par les interactions entre firmes, où les actions concurrentielles dépendes notamment du comportement de la concurrence.

Figure 1.Le processus de l’interaction concurrentielle



Source : LE ROY,F et Yami,S (2009), *Management stratégique de la concurrence*, Dunod, Paris, p.191

En résumé de ce qui 'a été présenter sur les deux approches concurrentielles, structurelle et comportementale, nous proposons le tableau suivant qui illustre les différences entre celles-ci:

Tableau 1.Approches structurelle et comportementale de la concurrence

Approche Structurelle	Concept clés	Approche Comportementale
	Non identifié	Concurrence
Concurrence	La Compétition	Rivalité
Indirecte	L'Influence Stratégique	Directe
Structure du Secteur et Client Cible.	L'Intensité Concurrentielle	Comportement "Actions-Réactions"
Asociale	La Relation Concurrentielle	Sociale
Ecologique	Métaphore	Militaire

Source : Par l'auteur, Adapté de LE ROY.F (2004).

Suivant ce Tableau, nous pouvons identifier les caractéristiques qui distingues les stratégies concurrentielles sous les deux approches structurelle et comportementale comme suit:

- La concurrence: Selon l'approche structurelle, les entreprises sont focalisées sur leur environnement et ses contraintes structurelles, sans pour autant identifier les autres organisation concurrentes. Par contre, selon l'approche comportementale, les firmes identifient leur concurrents et portent un intérêt sur l'étude de leurs capacité concurrentielle, pour pouvoir leurs faire face et les dépassé.

- La compétition: Selon l'approche structurelle, on parle de "Concurrence" où les acteurs ne s'identifient pas comme tel, tandis que selon l'approche comportementale, la compétition est synonyme de "Rivalité", illustrant l'identification et la prise en compte des manœuvres d'autres entreprises rivales, ainsi que leur comportement sur le marché (action/rection).
- L'influence stratégique: Selon l'approche structurelle, les entreprises s'influencent indirectement son le vouloir principalement, c'est en élaborant une manœuvre stratégique pour intégrer un marché, consolider sa position, et/ou se développer qu'on influence une autre entreprise, sans que cela ne soit nécessairement planifié. Tandis que selon l'approche comportementale, les firmes s'influencent mutuellement et l'assument, elles optent pour des manœuvres stratégiques planifiées, avec une volonté d'influencer sur les concurrents.
- L'intensité concurrentielle: Selon l'approche structurelle, l'intensité concurrentielle est principalement liée à la structure du secteur, et à la satisfaction du client cible (plus les firmes sont amenées à satisfaire le même client, plus elles seront en situation d'affrontement). Tandis que selon l'approche comportementale, on porte un intérêt particulier aux comportements des firmes. En effet, ce sont les actions des entreprises, leurs manœuvres stratégiques et les décisions de leurs leaders, qui déterminent le degré d'intensité concurrentielle du marché.
- La Relation Stratégique: Selon l'approche structurelle, la relation stratégique peut être qualifié "d'asociale", ceci est justifié par la rigidité et le mécanisme de cette approche qui n'identifie pas les autres firmes concurrentes comme rivales et ne prend pas en considération leurs action/ réaction. Tandis que selon l'approche comportementale, la relation stratégique est considérée comme "sociale" car les entreprises sont en interaction directe entre elles, s'identifient et prennent en considération les manœuvres stratégiques d'autrui, ainsi que les actions/réactions qui peuvent émerger et se développer entre firmes.

3. Aspect Pratique de la recherche:

3.1. Méthodologie de recherche:

Notre méthode de recherche, est traduite par une démarche qualitative centrée sur les études de cas (Yin, 2003). En effet, cette démarche est considérée comme la plus appropriée par rapport à l'objectif de notre recherche, et nous permet de comprendre le « comment » et le « pourquoi » à l'échelle d'un secteur.

Notre étude a été menée sur une entreprise algérienne, opérant dans le marché des services maritimes et portuaires, à savoir, l'Entreprise Portuaire de Skikda "EP Skikda". Notre choix de cette entreprise, est motivé par la proximité géographique et l'accessibilité aux données. Cette entreprise dispose de multitudes de services et de plateformes portuaires, qui peuvent refléter divers manœuvres et orientations concurrentielles, adoptées par les firmes dans ce marché (opérations maritimes et portuaires), afin de les qualifier selon les deux approches concurrentielles présentées, sans pour autant négliger l'environnement concurrentiel dont-elle évolue.

Les données ont été obtenues par des sources primaires, à savoir les entretiens menés auprès de quinze (15) cadres de l'entreprise cible réparties sur les directions suivantes: Commerciale, Finances et Comptabilité, Manutention et de l'Acconage, Remorquage, du Domaine et des Travaux, Capitainerie, Affaires Générales et les cellules suivantes: Contrôle de Gestion, Audit et Gestion des Risques, Affaires Juridiques, Communication. Ces personnes, sont qualifiées de participants directs ou indirects dans l'élaboration, l'application et la qualification de la stratégie concurrentielle de leur entreprise. Notre collecte de données, c'est déroulée principalement via des entretiens non directifs (pour avoir une vision globale sur l'entreprise et son environnement concurrentiel) et semi-directifs (afin d'orienter les questions vers l'information recherchée). Aussi, nous avons complété notre démarche de recherche, avec des sources secondaires à savoir les documents communiqués par l'entreprise.

3.2. Présentation et analyse des données:

Le marché des services maritimes et portuaires algérien, est un secteur fortement réglementé avec comme acteur principale l'état, qui est à la fois fournisseur de service et agent de régulation du marché. Afin de gérer et exploiter ce secteur, l'état Algérien se base sur le Groupe de Services Portuaires (SERPORT Spa) avec l'ensemble de ses filiales dont les dix (10) entreprises (Entreprise Portuaire d'Alger, 2018) qui gèrent les ports nationaux, sous la tutelle du Ministre des Travaux Publics et des Transports. Au niveau national, on peut dénombrer les entreprises portuaires suivantes: Entreprise Portuaire d'Annaba, Entreprise Portuaire de Skikda, Entreprise Portuaire de Djendjen, Entreprise Portuaire de Béjaïa, Entreprise Portuaire d'Alger, Entreprise Portuaire de Ténès, Entreprise Portuaire de Mostaganem, Entreprise Portuaire d'Oran, Entreprise portuaire d'Arzew, Entreprise portuaire de Ghazaouet.

L'Entreprise Portuaire de Skikda, par abréviation EP Skikda, est une EPE " Entreprise Publique Economique" Société par Actions, avec un capital de 9.000.000.000 DA détenu par un actionnaire unique (le groupe des Services Portuaires SERPORT). Créé selon le Décret N° 82-284 du 14 août 1982 (JO, N° 33,p.1139), avec une modification des statuts en société par action en date du 21 mars 1989. L'Entreprise exerce la gestion et l'exploitation de l'outillage et des installations portuaires, les opérations de remorquage, de pilotage, de lamanage, d'acconage et de manutention. En relation avec les autres autorités concernées, elle assure l'exécution des travaux de création, d'entretien, d'aménagement et de renouvellement d'infrastructures portuaires, aussi, elle assure des missions de police et de sécurité portuaires. L'EP Skikda gère principalement un port mixte (marchandise générale, trafic passagers et hydrocarbures), un nouveau port (port pétrolier) et Trois ports de pêches (Stora, Al Marsa et Collo), ce qui traduit une diversification en matière de type d'activités, d'opérations et de nature des trafics "items/ passagers" (Entreprise Portuaire de Skikda, 2018).

Suite à notre enquête, nous avons trouvé nécessaire et utile, afin de mieux présenter les résultats de notre recherche, d'aborder le sujet de la concurrence sous deux (02) axes à savoir: les opérations maritimes et portuaires du secteur des hydrocarbures, et les opérations maritimes et portuaires des secteurs hors hydrocarbures.

Les entretiens avec les responsables nous ont permis de découvrir que concernant les opérations au profit du secteur des hydrocarbures, l'EP Skikda dispose d'atouts assez intéressants. En effet, les opérations d'importation et d'exportation des hydrocarbures du groupe SONATRACH, au niveau de la région de Skikda, sont assurés par l'EP Skikda avec un volume de 22,2 Millions de Tonnes en 2017 (Entreprise Portuaire de Skikda, 2017, p.9), soit 28,42 % de la part du marché national (Entreprise Portuaire de Skikda, 2017, p.4). Il est à signaler que les seules entreprises portuaires algériennes disposants d'un port Pétroliers par ordre d'importance sont l'EP Arzew, l'EP Skikda, l'EP Bejaïa. Selon la proximité géographique (région de l'Est), ce secteur est centré autour de l'EP Skikda et l'EP Béjaïa néanmoins, la différence de capacité de transit entre les deux entreprises est assez conséquente, qualifiant leur relation de faible concurrence, en faveur de l'EP Skikda. La prise en considération du dernier investissement de la SONATRACH, qui est encours de réalisation depuis l'année 2014, pour la réhabilitation et l'extension des postes pétroliers au niveau de l'ancien et le nouveau port, motive encor plus ce constat (Entreprise Portuaire de Skikda, 2014). Suivant la même dimension spatiale, nous avons constaté qu'une concurrence entre l'EP Skikda (Région de l'Est du pays) et l'EP d'Arzew (Région de l'Ouest du pays) est très faible, malgré que les deux entreprises disposent des infrastructures nécessaires pour assurer le transit des hydrocarbures en masse (Port Arzew à vocation principale hydrocarbures). La distance entre les deux entreprises est importante soit 870KM , un budget d'investissement très important est à prévoir si l'une des deux entreprises veut contourner l'autre pour la concurrencer dans ce marché. Ceci reflète une barrière qui diminue voir élimine la tension concurrentielle actuelle ou potentielle.

La concurrence dans le secteur des opérations maritimes et portuaires des hydrocarbures pour l'EP Skikda, peut être qualifiée de normale voir faible, avec un environnement concurrentiel assez stable (manque de rivalité directe entre acteurs du marché Algériens). Ceci est dû principalement à de fortes barrières à l'entrée qui protègent le secteur. Les acteurs du marché actuel, pour pouvoir concurrencer l'EP Skikda, doivent procéder à d'importants

investissements, que se soit au niveau des plateformes portuaires et leurs installations spécialisées pour faire face aux spécificités de ces produits (Hydrocarbures) et assurer une capacité de transit acceptable, qu'au niveau des régions de proximité (zone industrielle avec une proximité géographique intéressante). Aussi, pour assurer un autre itinéraire de transit des hydrocarbures de la région de Skikda, hors l'EP Skikda, l'état doit supporter un coût drastique (coût des investissements). Dans ce secteur, l'EP Skikda adopte une stratégie concurrentielle qualifiée sous une approche structurelle, car au lieu de calculer les manœuvres stratégiques des autres acteurs du marché (concurrents), l'entreprise se focalise plutôt sur les exigences du secteur en question et ses contraintes, afin de mieux les maîtriser (conservation de la part de marché actuelle). Aussi, sous une optique d'amélioration, offrir un meilleur service, une plus grandes capacités de production (capacité de transit) avec l'amélioration des conditions de travail, revient à dresser encor plus de barrières à l'entrée et éliminer le risque de substitution via un autre concurrents directe ou via un autre moyens de transport indirecte.

Le deuxième axe de notre étude sera porté sur les opérations maritimes et portuaires du secteur hors hydrocarbures. Ceci nous a conduit à identifier deux types de secteurs à savoir : un secteur orienté et un secteur libre.

Pour le secteur orienté, d'après nos entretiens et recherches ce sont en grande partie les choix des investissements de l'état et autres acteurs du marché quand à leur implantation géographique, pour un ou plusieurs produits/services, de manière partielle ou exclusive, de façon directe ou indirecte, vers une région ou une entreprise bien précise et ce pour des raisons stratégiques (assurer une couverture territoriale), économique (disponibilité des bases d'investissement), politique ou sociales (apaiser la tension sociale), qui peuvent orienté le secteur. En effet, plusieurs exemples peuvent illustrer cette pensée, comme l'établissement de l'usine de voiture Peugeot-Citroën Production Algérie (PCPA) au niveau de Tafraoui-willaya d'Oran-(la région de l'Ouest) (Mendaci,2018,p.5; Belgacem,2018,p.2). Cette manœuvre, va créer une opportunité directe pour l'Enterprise Portuaire d'Oran en matière d'import des composants et autres

nécessités pour cette industrie et exportation des produits finis vers l'international, mais aussi une opportunité indirecte pour les entreprises portuaires de proximité qui représentent une porte potentielle de transit pour cette industrie localisée à l'Ouest du pays (Mostaganem, d'Arzew, Ghazaouet). Le projet de l'extension du port d'Annaba et la rénovation des voies ferrées liant Annaba à Ouenza, par lequel doit transiter le phosphate de Djebel El-Onk, et les produits sidérurgiques d'El-Hadjar (projet d'investissement en vue d'un pôle industriel au niveau d'Annaba), crée une opportunité directe pour l'entreprise portuaire d'Annaba, en augmentant son trafic global, mais aussi une opportunité indirecte pour les entreprises portuaires de proximité qui représentent une porte potentielle de transit à l'Est du pays (EP Skikda, EP DjenDjen, EP Béjaïa). Le projet du complexe BELLARA (HUFFPOST,2017) au niveau de la wilaya de Jijel concernant les produits sidérurgique, avec une vision de satisfaire la demande locale dans un premier temps et d'assurer l'export dans un second temps. Cela se traduit par une opportunité directe pour l'Entreprise Portuaire de Djendjen et une opportunité indirecte pour les entreprises portuaires de proximité. Le projet de construction du port d'El Hamdania (Mega-Port de Cherchell) (Slamani,2016,p3) qui sera réalisé dans le cadre d'un partenariat Algero-Chinois par l'entreprise chinoise Cosco avec une superficie qui dépassera les 1000 Hectares, où les grands navires pourront accoster directement au lieu de faire le détour vers un autre pays "exemple : Le port -hub- de Tanger Med au Maroc" (TANGER MED Port Authority, 2018). Ce port (hub), sera orienté vers le trafic de transbordement des navires des grandes routes transocéanique et sera du rang des grands ports méditerranéens pouvant accueillir les méga-navires. Un tel projet, va redynamiser l'activité dans ce secteur en améliorant l'attractivité internationale du pays, avec des retombées indirectes sur le trafic des autres entreprises portuaires algériennes (EP Skikda incluse), comme sur les autres moyens de transport à savoir le transport routier et ferroviaire (Cela peut être perçu comme une opportunité pour certaines entreprises et une menace pour d'autres).

Le secteur orienté est marqué par l'aspect spatio-temporel vis-à-vis les investissements et les bénéficiaires du marché. En effet, pour

l'EP Skikda, l'éloignement/rapprochement géographique de la destination finale des produits transités, traduit une barrière concurrentielle regroupant un temps d'acheminement et un coût logistique plus au moins importants pour le client. De tels choix d'investissement, peuvent représenter pour une entreprise portuaire soit un avantage / opportunité (l'entreprise bénéficiaire) à conserver, soit un manque à gagné, ou une menace à contourner (autres concurrents/rivaux). Les comportements concurrentiels dans ce secteur varient d'une stratégie focalisée sur la satisfaction du marché attribué exclusivement ou partiellement -approche structurelle de la concurrence-, aux stratégies qui visent à tirer profit des parts de marché des concurrents de proximité, en améliorant l'attractivité vers des tentatives de détrôner le rival pour bénéficier de son marché (ou mesure de conservation de cet avantage via des réactions concurrentielles) - approche comportementale de la concurrence-.

Contrairement au secteur orienté, le secteur de libre concurrence est marqué par une concurrence féroce. Il est jugé utile pour nous, d'appréhender l'environnement concurrentiel de l'EP Skikda dans ce secteur selon deux phases (avant et après les retombés des mesures de limitation des importations exp: Décret exécutif N°15-306 du 6 décembre 2015) (JO,N°66,p.7). En effet, pour l'EP Skikda, l'année de référence est 2015 où l'entreprise a enregistré l'un de ces meilleurs résultats avec un volume de 4,4 millions de tonnes hors hydrocarbure (marchandises générales) (Entreprise Portuaire de Skikda, 2017, p.10). En se basant sur les résultats cette année de référence (incluant aussi 24,3 millions de tonnes d'hydrocarbures) (Entreprise Portuaire de Skikda, 2017, p.9), l'EP Skikda a beaucoup investi en équipements pour améliorer le service offert, avec une finalité d'allouer pour chaque types de marchandises son propre moyen de manutention et d'acconage. A titre illustratif, l'achats d'engins terrestres (Stackers, Chariots Elévateurs, Grues) et engins flottants, (Pilotine, Remorqueur). Cette orientation vers l'investissement, était motivée par une demande croissante, et un marché stable (bonne répartition des parts du marché) où l'ensembles des entreprises portuaires algériennes étaient servies. Cette période, était marquée par une faible concurrence car le flux du trafic des marchandises était en abondance au niveau national. L'EP Skikda se focalisait sur

le secteur et ces exigences, investir pour satisfaire la demande croissante et répondre aux besoins des clients. Des comportements concurrentiels tel que le démarchage des clients n'était pas vraiment à l'ordre du jour, car chacune des entreprises portuaires essayaient de gérer au mieux le trafic qui transitait via leurs plateformes - approche structurelle de la concurrence-.

Depuis l'année 2015 et précisément durant ces deux dernières années (2016-2017), nous pouvons clairement observer un changement important dans le secteur pour l'EP Skikda (baisse du trafic marchandises générales d'Un millions de tonnes) (Entreprise Portuaire de Skikda, 2017, p.10). En effet, après les mesures de limitation des importations (Licences d'importation, Quotas, Taxation), le flux du trafic a largement diminué où la clientèle est devenue de plus en plus rare et exigeante. Le pouvoir de négociation qui a été du côté des fournisseurs des services, a basculé entre les mains du client. Cette baisse du trafic, a conduit l'EP Skikda dans un premier temps à revoir en urgence sa politique d'investissement. Cette démarche, vise à éviter un parc d'engins et des moyens de manutention et d'aconage en surdimensionnement (occasionnant une surcapacité) mais aussi, des procédures de rationalisation des coûts et divers charges de fonctionnement (optique de rationalisation des dépenses). L'EP Skikda, dans sa politique concurrentielle, est devenue plus orientée vers le client, ces besoins et les concurrents/rivaux du marché. Cette politique concurrentielle peut être identifier clairement via des pratiques comme les visites sur place, analyses de satisfaction, divers communications, réunions de coordination, mais aussi via des avantages en matière de tarification, qualité du service offert, et un accompagnement en interne ou avec les divers administrations en relations avec le domaine maritime et portuaire (un service personnalisé), afin de cerner et combler les besoins actuels, futures et potentiels de la clientèle. La création d'un avantage concurrentiel à travers d'analyse des tarifs pratiqués, des moyens mis en place, la qualité du services offert par les rivaux mais aussi démarchage des clients (notamment la clientèle des rivaux). Dans ce secteur, ce sont la rareté de la demande et les manœuvres/contre manœuvres concurrentielles qui amplifient la concurrence -approche comportementale de la concurrence-.

Dans ce secteur de libre concurrence, on peut observer clairement l'impact des mesures de limitation d'importation sur le comportement concurrentiel des acteurs du marché. En effet, d'une stratégie accentuée sur la satisfaction de la demande en abondance, traduite par une approche structurelle de la concurrence, vers un marché très concurrentielle où chaque entreprise portuaire essaie de compenser sa part marché perdu, en puisant dans le marché national via des stratégies qui se focalisent sur la concurrence, traduisant une approche comportementale de la concurrence.

4.Conclusion

Le marché des opérations maritimes et portuaires Algérien, est un marché très réglementé où les acteurs de ce marché adoptent divers orientations stratégiques, selon les deux approches structurelle et comportementale. Se sont certains facteurs dans ce marché, qui peuvent impacter l'approche concurrentielle des firmes à savoir : La nature du secteur (hydrocarbure et Hors hydrocarbure), la capacité de supporter le trafic (moyens de productions), la disponibilité ou non des centres d'intérêts de proximité (zone industrielle et autres installations importantes), la proximité entre concurrents/rivaux (la contrainte spatio-temporelle), la liberté de la concurrence (secteur orienté ou libre), les retombées directes et indirectes des décisions de l'état (exemple: les mesures de limitation des importations). En effet, un ou plusieurs de ces facteurs identifiés, peuvent influencer, déterminer et justifier pour une entreprise le choix ou le changement d'approche concurrentielle. Pour les travaux futurs, nous proposons une recherche approfondie sur chacun des différents facteurs influant sur l'approche concurrentielle des entreprises.

Liste Bibliographique

Livres:

- Gervais,M., et Herria,C.(2011), *Stratégie de l'entreprise*, Economica, 6^{ème} édition, Paris;
- LE Roy,F., et Yami,S.(2009). *Management stratégique de la concurrence*, Dunod, Paris;
- Porter,M.(1982), *Choix Stratégique et Concurrence : technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Economica, Paris;

- Yin,R.K.(2003), *Case Study Research: design and methods*, Sage Publications, Thousand Oaks,3rd édition;
- Scherrer,F.M., et Ross,D.(1990). *Industrial market structure and economic performance*, Boston: Houghton Mifflin.

Articles du journal:

- Garda,R., et Marn,M.(1993), *Price Wars*, The McKinsey Quarterly, n° 3, pp. 87-101;
- Jacquemin,A.(1994), *Capitalisme, compétition et coopération*, Revue d'économie politique, vol 104, n° 4, pp.501-515;
- Jacquemin,A.(1995), *Capitalisme, compétition et coopération*, de Economist, vol.143, n° 1, pp.01-14;
- Joel,A.C. Baum,J.A.C., et Helaine J. Korn,H.J.(1996), *Competitive Dynamics of Interfirm Rivalry*, The Academy of Management Journal, Vol. 39, No. 2, pp.255-291;
- Le Roy,F.(2004), *La concurrence. Entre affrontement et connivence*, Revue française de Gestion, n° 158, pp149-152;
- Porac, J.F., Thomas,H., Wilson,F., Paton,D., et Kanfer,A.(1995), *Rivalry and the industry models of Scottish knitwear producers*, Administrative Science Quarterly, vol. 40, 1995, pp.203-277;
- Thomson,W.R.(1995), *Principal rivalries*, Journal of Conflict Resolution, vol. 39, n° 2, pp.195-223;
- Young,G., Smith,K.G., et Grimm,C.M.(1996), *Austrian and industrial organization perspectives on firm – level competitive activity and performance*, Organization Science, vol. 7, n° 3, pp.243-254.

Sites Web

- Entreprise Portuaire d'Alger. (2018), Le groupe SERPORT présent au 2ème salon international de transport et de logistique « Logistical » (13-16 novembre), sur:
<http://www.portalger.com.dz/actualites/le-groupe-serport-pr%C3%A9sent-au-2%C3%A8me-salon-international-de-transport-et-de-logistique-%C2%AB>, (Consulté le 30/11/2018);
- Entreprise Portuaire de Skikda. (2018), Présentation du port, sur <http://www.skikda-port.com/presentation-du-port/>, (Consulté le 10/10/2018);
- HUFFPOST. (2017), *Complexe sidérurgique de Bellara: entrée en production du premier laminoir*, sur:

https://www.huffpostmaghreb.com/2017/10/20/complexe-siderurgique-bel_n_18328928.html, (Consulté le 12/10/2018);
- TANGER MED Port Authority. (2018), sur: www.tmpa.ma/, (Consulté le 10/12/2018).

Autres Références:

- BELGACEM,F.(2018,15 Août),« *Usine peugeot: Ouyahia débloque le projet*», Journal LIBERTE, N°7924, p.2;
- Entreprise Portuaire de Skikda. (2017), Annuaire statistique
- Enterprise Portuaire de Skikda. (2014), *Contrats N°35 & N°37: Réhabilitation et Extensions des postes pétroliers au niveau de l'EP Skikda*;
- Journal Officiel de la République Algérienne.(1982,17 Août), N°33, p.1139;
- Journal Officiel de la République Algérienne.(2015, 9Décembre) N°66,p.7;
- ICEX España Exportación e Inversiones, *El mercado del sector naval en Argelia*, Agosto2015;
- MENDACI,M (2018, 12 Fevrier),«*future usine d'assemblage peugeaot-citroen d'oran*»,Journal ElMoudjahid, N°16286, p.5;
- SLAMANI,C (2016, 03 Février). «*LE FUTUR MEGA- PORT DE CHERHELL DERANGE LES EUROPEENS: Risque de pressions sur le gouvernement algérien*», Journal La Réflexion, N°2276, p.3.