

STRATEGIE MANAGERIALE ET CAPACITE D'EXPORTATION : CAS DES ENTREPRISES MAROCAINES

Par

Fettouma MAA

Professeur en Economie et Gestion, Ecole Supérieure de Technologie de Meknès, Laboratoire de Recherche en Economie, Gestion & Société (LAREGS), Université Moulay Ismail.

Résumé :

Dans l'objectif d'étudier les stratégies managériales des entreprises exportatrices marocaines opérant dans le secteur du textile et de l'habillement, nous avons structuré le présent travail autour de trois sections. D'abord, nous essayons de présenter le développement du concept de la stratégie, son intérêt et ses différentes formes. Dans une deuxième section, il a été nécessaire d'étudier les composantes d'une stratégie compétitive à l'export. Enfin, dans une dernière section, nous essayons d'identifier à travers une étude de cas, les facteurs déterminants des stratégies managériales dans le renforcement des capacités d'exportation

Mots- clés : Stratégie, capacité d'exportation, contexte marocain, facteurs stratégiques, modèle BMS, Analyse SWOT.

Abstract:

In order to study managerial strategies in the context of Moroccan exporting companies operating in the textile and clothing branch, we have built this work around three sections. First, we tried to present the development of the concept of strategy's, its interest and its diverse forms. In a second section, it was necessary to study the components of a competitive

export strategy. Finally, in a last section, we tried to identify, through a case study, the determining factors of managerial strategies in strengthening export capabilities.

Keywords: Strategy, export capabilities, Moroccan context, strategic factors, BMS model, SWOT analysis.

Introduction :

Le développement des exportations constitue l'un des moteurs indéniable de la croissance économique des nations. Conscient de son importance, le Maroc a été l'un des premiers pays arabes et africains à opter pour l'intégration dans l'économie mondiale, à travers plusieurs stratégies ambitieuses de libéralisation économique et commerciale. En effet, la nouvelle stratégie de développement et de promotion des exportations intitulée « Maroc Export Plus » a pour objectif, la mobilisation d'une offre exportable compétitive, la diversification des relations commerciales internationales et le renforcement des capacités d'exportation des entreprises marocaines.

Le thème de la capacité d'exportation paraît au cœur des débats de politique économique ainsi que de stratégie d'entreprise, l'exigence de capacité est de plus en plus présente dans les discours, dans les préoccupations et dans les efforts. La durabilité et l'avenir des opérateurs économiques sont, en fait, tributaires de cette capacité dans un marché turbulent et concurrentiel

Phan Duc-loi dans son livre dit : « Un pays est compétitif sur le marché mondial dans la mesure où compte tenu de l'évolution en expansion du commerce mondial, il réalise des performances d'exportation supérieures à certains, ou à la moyenne de ses concurrents et réussit de cette façon à accroître sa position relative et ses parts de marché. »¹

En effet, la recherche de la compétitivité amène certaines entreprises à redéfinir ou/et formuler leur stratégie export pour un meilleur positionnement concurrentiel. De leur côté les pouvoirs publics ont adopté des stratégies incitatives visant le renforcement des capacités d'exportations des entreprises marocaines.

Toutes ces raisons plaident en faveur de notre travail, et relèvent la nécessité de s'interroger sur :

⇒ **Les facteurs déterminants des stratégies managériales dans le renforcement des capacités d'exportation.**

¹ Phan D-L, « Effets de structure et mécanisme des prix dans la demande d'exportation », Edition Cujas, 1968.

I- Stratégie managériale et position compétitive

L'apparition du concept de la stratégie dans le domaine de la gestion d'entreprise date des années 60, les premiers apports dans ce domaine reviennent aux travaux de Chandler (1962) qui ont expliqué la démarche de diagnostic stratégique, les étapes de formulation de stratégie et son lien avec la performance des entreprises.²

Dans ce contexte, la démarche de diagnostic stratégique a pour objectif principal l'évaluation des actions stratégiques, compte tenu des caractéristiques de l'environnement socio-économique global et du système de valeurs des dirigeants, et de ceux qui seront en charge de la mise en œuvre de la stratégie.

Plus tard, les recherches de Woot et alli, 1971 influencées notamment par celles d'Ansoff ont clairement mis en lumière l'importance de la méthode stratégique (de Woot et alli, 1971, Heyvaert, 1973) pour la réalisation de performances économiques supérieures et ses implications en faveur de l'action.

La méthode stratégique y apparaît alors comme une procédure mentale et organisationnelle systématisée, à travers un contenu stratégique clairement formulé, elle est le processus de synthèse d'une double dialectique, fins et moyens d'une part, variables sous contrôle et environnement de l'autre. Elle est un processus de récolte, de traitement, d'analyse et de communication d'informations dans un état d'incertitude et d'ignorance partielle.³

Ce courant de travaux insiste sur le fait que si le contenu de la stratégie varie selon les circonstances et la situation de la firme, la façon dont cette stratégie est établie est une variable fondamentale pour la compétitivité de l'entreprise.

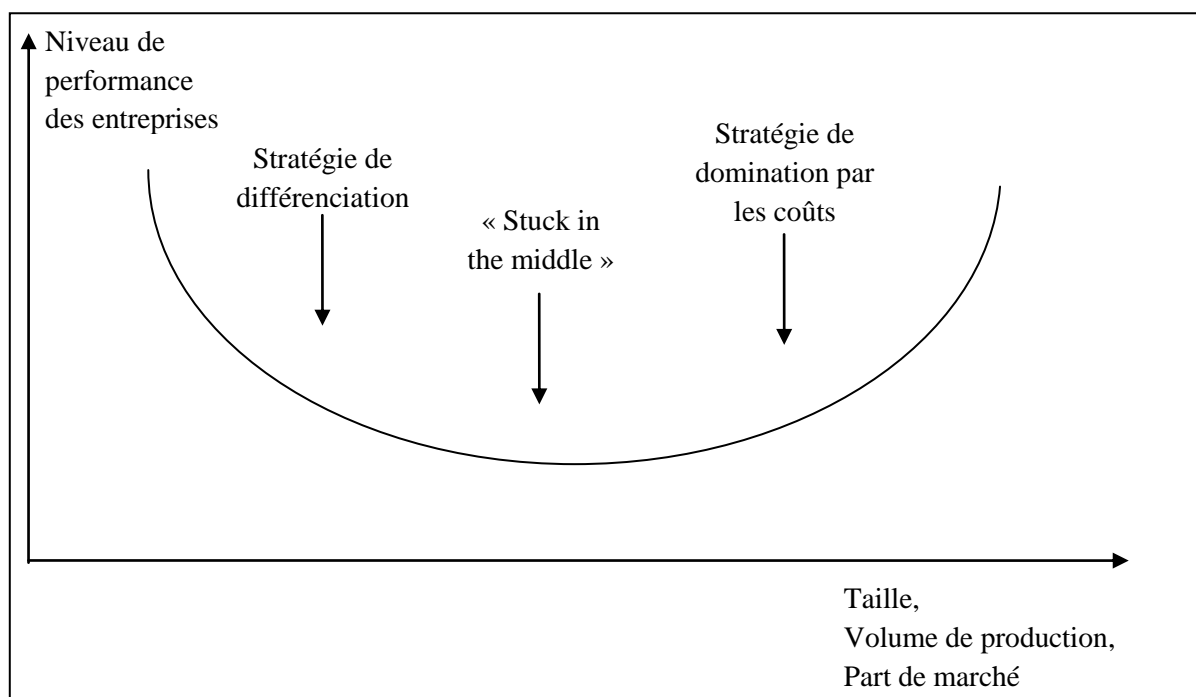
Cette actualisation des différentes formes d'avantages concurrentiels a mis en lumière plusieurs formes d'environnements concurrentiels et plusieurs stratégies compétitives que M.E. Porter a développées dans son analyse (1980-1985). Il a proposé un schéma d'identification des sources d'avantages compétitifs durables, conduisant à des performances

² Chandler A D, « Stratégies et structure de l'entreprise », les Editions d'organisation, 1972.

³ Koenig G, « Management stratégique et compétitivité » Edition Marc Ingham, 1995.

supérieures, permettant de cerner les points, de repère et de mettre en place des stratégies adaptées aux conditions spécifiques de chaque situation.

Figure 1: Alternatives stratégiques et performances dans un domaine d'activité



Source :

Porter, (1980)

Cependant dans un contexte international, l'approche classique trouve vite ses limites surtout lorsque l'intensité concurrentielle s'accroît et la croissance des entreprises se ralentit, pour proposer de nouvelles pistes de réflexions sur les stratégies managériales dans le champ de la compétitivité.

La réflexion donnée par Hamel & Prahalad en (1989), évoque un tournant dans ce sujet, ils admettent que la notion d'intention stratégique se présente comme « une ambition permanente de compétitivité partagée par les membres de l'organisation et reliée aux ressources actuelles et futures de l'entreprise ».⁴ Cette approche repose sur deux grands axes, la stratégie à base de ressources et compétence centrale et la stratégie de transformation.

⁴ Hamel G., Prahalad C.K., « Strategic Intent », Harvard Business Review, vol.6, n° 3, 1989.

En 2000, E.Métais vient compléter la notion de compétence centrale par celle de la capacité de transformation, Selon cet auteur, « la transformation provient du fait que l'entreprise impose ses propres compétences comme facteur clé de succès, créant ainsi de nouveaux espaces concurrentiels ».⁵

II- Stratégie et capacité d'exportation

La capacité d'exportation est dédiée au développement des fonctions de l'entreprise en corrélation avec la stratégie déterminée, cette capacité englobe les principales aptitudes managériales et organisationnelles nécessaires pour améliorer la compétitivité des entreprises.

A l'exportation, une stratégie compétitive est susceptible d'être saisie tout d'abord à travers la définition d'un business compétitif, c'est-à-dire définir, ce que l'entreprise produit (*positionnement*), pour qui elle le produit (*segmentation*) et avec quelle manière permettant d'éliminer ou éviter la concurrence⁶ (*innovation*).

Stratégie de segmentation

Dickson et Ginter, définissent la segmentation comme « l'identification et la description d'ensemble de consommateurs, avec des individus aussi homogènes entre eux que possible à l'intérieur de chaque segment et aussi hétérogènes que possible entre les segments, et auxquels on peut proposer des offres spécifiques et allouer des ressources propres »⁷.

Le tableau suivant retrace les principaux aspects en matière de stratégie de segmentation :

Tableau 1: Les principaux points analysés en stratégie de segmentation :

⁵ Metais E, « L'intention stratégique ou la dialectique du rêve et du réalisme » Revue Gestion, n°3, pp. 211-226, 2002.

⁶ Programme de compétence en management, «le business management system : un cadre de référence pour renforcer la compétitivité internationale », Centre du commerce international, Genève, 2005.

⁷ Dickson P.L. et Ginter J.L, « Segmentation de marché, différenciation de produit et stratégie marketing », Recherche et Applications en Marketing, 1988.

<i>La Taille du marché cible</i>	⇒ Nombre de clients actuels visés par le produit ⇒ Nombre et la taille des concurrents ⇒ Nombre de revenus potentiels au total ⇒ Nombre de profits potentiels
<i>La configuration du business</i>	⇒ B2C ⇒ B2B avec revente à des consommateurs finaux ⇒ B2B avec transformation du produit et vente d'un produit transformé/combiné ⇒ B2B avec utilisation du produit en interne
<i>La concurrence</i>	⇒ Les concurrents directs et indirects dans le segment choisi aux niveaux national et international ⇒ Les clients des concurrents ⇒ Les forces et faiblesses des concurrents directs et indirects
<i>La fonction d'usage visé par le produit exporté</i>	⇒ Besoins (Maslow, Murray, etc.) ⇒ Besoins des clients ⇒ Bénéfices attendus ⇒ Habitudes de consommation et occasions d'achat
<i>Types de clients</i>	⇒ Région géographique, ⇒ Groupe socio-économique, ⇒ Profil démographique, ⇒ Profil psycho-graphique.

Source: Business Management System, (2005)

Stratégie de positionnement :

La notion de positionnement repère sa source dans les études marketing traitant la position compétitive sur le marché des produits et marques les uns par rapport aux autres, il s'agit de déterminer le positionnement de ses produits par rapport à la concurrence, d'atteindre ce positionnement, de mesurer les écarts éventuels et communiquer aux clients l'avantage concurrentiel correspondant à ce positionnement.

Pras et Tarondeau (1981) ⁸annoncent que l'identification des critères de positionnement est évolutive et dynamique, et que les stratégies de positionnement adoptées par les entreprises peuvent être résumées comme suit:

- ✓ Rendre un critère plus déterminant dans le choix lorsque sa marque est bien positionnée sur une dimension.
- ✓ Diminuer l'importance du critère lorsque sa marque est mal positionnée sur cette dimension.
- ✓ Améliorer le positionnement de sa marque lorsque cela est réalisable quand il s'agit de critères déterminants, c'est-à-dire importants et où les différences perçues entre les marques concurrentes sont élevées.

L'efficacité de la stratégie de positionnement de l'entreprise s'évalue par rapport aux critères de positionnement ci-dessous :

- **Positionnement basé sur la quantité :**
- **Positionnement basé sur le coût**
- **Positionnement basé sur la qualité :**
- **Positionnement basé sur l'image de marque :**
- **Positionnement basé sur le temps :** il s'agit d'apprécier si les aspects de l'objectif temps sont stratégiquement importants pour le marché cible, (Stalk, 1988) annonce « les entreprises compétitives sont celles qui intègrent dans leur stratégie de positionnement la gestion du temps »⁹.

Stratégie d'innovation

La notion de stratégie d'innovation se présente aujourd'hui comme une source d'avantages compétitifs et un vecteur de développement des stratégies concurrentielles. En effet, l'innovation est désignée comme le plus court chemin vers la domination, elle a un impact

⁸ Pras B et Tarondeau, J-C, « Comportement de l'acheteur », Paris, Sirey, 1981.

⁹ Stalk G, « Time-the Next Source of competitive advantage », Harvard Business Review, 1988.

économique sur l'environnement de l'entreprise et ce à trois niveaux différents présentés selon (Philippe W, Koenig G, 1995)¹⁰ comme suit :

- ✓ Sur la structure industrielle : l'innovation permet de définir de nouveaux segments d'activités par la nature des applications qu'elle offre.
- ✓ Sur la structure de la concurrence : de nouveaux concurrents peuvent surgir sur un marché grâce à l'acquis de leurs technologies initiales. De plus, des concurrents traditionnels peuvent obtenir des avantages compétitifs durables suite au lancement de nouveaux produits ou services.
- ✓ Sur la croissance : l'innovation permet la création et la satisfaction de nouveaux besoins.
- ✓ Sur les positions concurrentielles : l'innovation peut entraîner des avantages de coûts de production ou peut permettre la différenciation des produits de l'entreprise.

En revanche, pour que les entreprises assurent leur rentabilité et durabilité sur les marchés étrangers, il est nécessaire que leur stratégie d'innovation poursuive une politique de recherche et de développement active permettant de conserver son avance technologique et les avantages compétitifs qui en résultent. Selon Vernon.R (1966) « les investissements des entreprises en technologie peuvent expliquer les différences internationales en termes de productivité et de parts de marché mondiales »¹¹.

En effet, une stratégie technologique est guidée par une stratégie de positionnement et par les choix d'une stratégie de segmentation. Maidique et Patch (1988) notent dans ce cadre, la stratégie technologique implique « des choix entre les nouvelles technologies alternatives, les critères selon lesquels elle est incorporée dans les nouveaux produits et processus et le déploiement des ressources qui permettront la réussite de leur mise en œuvre »¹². Par ailleurs,

¹⁰ Philippe W, Koenig G, « Management stratégique et compétitivité », Edition, Marc Ingham, 1995.

¹¹ Vernon R, « International Investment and Internal Trade in the product cycle », quarterly journal of Economics, 1966.

¹² Maidique M.A., Patch P., « Corporate Strategy and technology Policy », Readings in the management of innovation, Cambridge, Ballinger, Edition, 1988.

Abell confirme dans ce contexte « la prise en compte de la dimension technologique peut revêtir une importance dans la définition même des activités de la firme ».¹³

III- Etude de Cas :

A ce stade, nous présentons au niveau de la troisième section une étude de cas réalisée auprès de trente entreprises marocaines opérant dans le secteur du textile et de l'habillement. Ces entreprises sont spécialisées dans la fabrication et l'exportation d'articles d'habillement en denim (pantalon, chemise, robe, short,...etc), possédant un effectif entre 120 et 300 salariés et réalisant un chiffre d'affaires à l'export supérieur à 100.000 KDH.

Les deux outils d'étude utilisés dans ce travail sont :

- **L'Analyse SWOT** (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats)

Les principales opportunités et menaces relevées au niveau de notre étude de cas peuvent être schématisées comme suit :

¹³ Abell, D.F, « Defining the business : the starting point of strategic planning », Prentice-Hall, 1980.

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Augmentation des salaires minimums des principaux concurrents asiatiques (Chine, Vietnam, Cambodge, Inde) sur les marchés de destination, - Programmes nationaux de soutien à l'investissement, - Possibilité de bénéficier d'appuis multiples à la formation et à l'embauche de nouvelles compétences - Proximité géographique et culturelle vis-à-vis des marchés de destination, - Liens économiques et politiques développés entre le Maroc et l'Europe, - Potentiel important pour le produit fini sur les marchés de l'entreprise, - Stabilité politique du Maroc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacités de production importantes des concurrents turques, - Concurrence asiatique, tunisienne et turque sur le marché européen, - Réforme du régime de change, - Impact des aléas climatiques (mode de consommation), - Emergence et développement de la vente sur le net, - Quasi absence d'un amont compétitif au Maroc, - Changement des habitudes de consommation des clients finaux, - Changement de stratégies des clients qui subissent eux mêmes une concurrence féroce.

Les principales forces et faiblesses ressorties au niveau de notre étude peuvent être présentées comme suit :

Forces	Faiblesses
<p>Stratégique :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacité d'anticipation et réaction prouvée pour répondre aux nouvelles tendances <p>Commercial :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ecoute et réactivité aux requêtes des donneurs d'ordre, <p>Recherche et développement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'un service de 	<p>Stratégique :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nécessité de proposer un service plus large aux clients (Prise en charge de l'intégralité de la chaîne de valeur), <p>Commercial :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nécessité d'augmenter la diversification du portefeuille clients par pays, <p>Recherche et développement :</p>

<p>développement produit</p> <p>Ressources humaines :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réalisation de plans de formation adaptés aux besoins de chaque service, - Organigramme structuré autour de pôles décisionnels à haut niveau d'encadrement, <p>Industriel :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Moyens de production constamment adaptés aux exigences de productivité et de qualité, <p>Financier :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Résultats d'exploitation et cash-flows soutenus et confortables. 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de système permettant le calcul de la consommation des matières par délavage, - Créativité limitée <p>Ressources humaines :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Absence de procédures formalisées - Absence de bilan sociétal <p>Industriel :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Investissement nécessaire dans l'augmentation de la capacité de production interne, - Connaissances techniques insuffisantes
--	---

- **Le modèle BUSSINESS MANAGEMENT SYSTEM** « BMS » qui est un modèle global d'appréciation, il étudie l'ensemble des facteurs déterminants dans le choix stratégique, permettant d'identifier le potentiel de l'entreprise à l'export pour mieux améliorer sa capacité d'exportation.

Les indicateurs stratégiques du BMS mesurant la capacité d'exportation se présentent comme suit:

- Formalisation d'un plan d'affaires export,
- Conduite des études économiques et des études de marché,
- Elaboration d'un budget de recherche et développement
- Organisation des comités de suivi et d'évaluation des objectifs à l'export
- Mise en place d'un système de comptabilité analytique
- Connaissance de la politique nationale de mise à niveau et de soutien à l'export

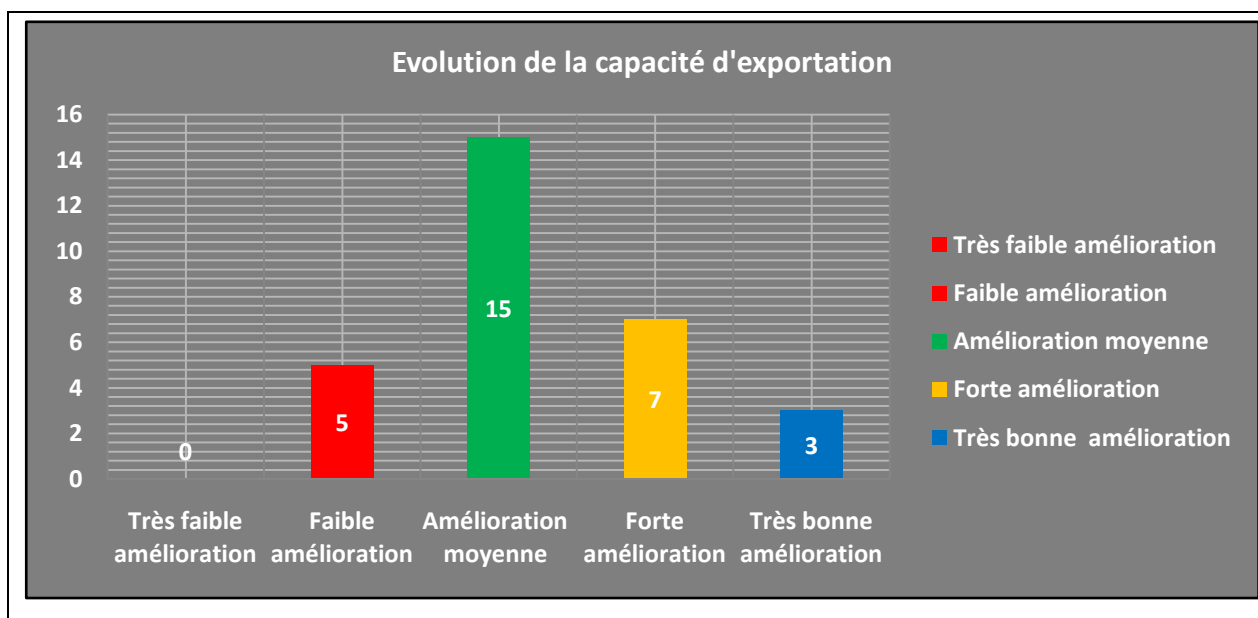
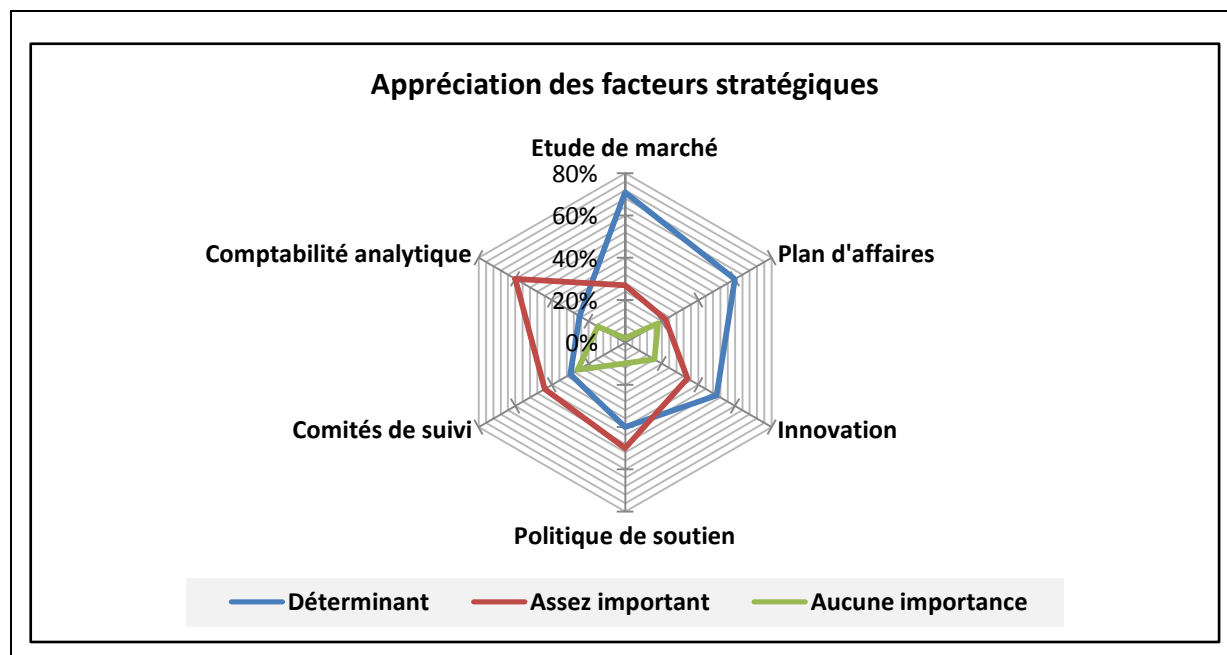
Le modèle BMS permet d'évaluer l'importance relative à chaque indicateur, à l'aide d'une échelle sémantique différentielle de cinq points allant de 1 à 5 (1 : Très faible maîtrise – 5 : Très bonne maîtrise), et de calculer une moyenne globale (sur 20 points) mesurant le niveau d'amélioration de la capacité d'exportation de celle-ci.

<http://recues.imist.ma/?journal=REGS>

ISSN: 2458-6250

Analyse des résultats

L'étude de cas a montré que les entreprises marocaines de notre échantillon évoluent dans un climat peu favorable au développement de leur business et au renforcement de leur capacité d'exportation. Les résultats issus de l'étude de cas se présentent comme suit :



Interprétation

- Conduite des études économiques et des études de marché,

La majorité des entreprises de notre échantillon affirme que la réalisation des études joue un rôle déterminant dans le renforcement de leur capacité d'exportation. Ces dernières représentent une fréquence de 71% du total de l'échantillon. Selon leur témoignage, la réalisation des études économiques et études de marché permet d'assembler les informations nécessaires pour mieux identifier les marchés potentiels et proposer une offre différenciée avec de nouvelles caractéristiques.

▪ Organiser des comités de suivi et d'évaluation des objectifs à l'export

Presque la moitié de notre échantillon affirme qu'elle n'organise pas des comités de suivi et d'évaluation des objectifs à l'export, en raison d'insuffisance des moyens financiers. Les entreprises restantes soit 55% de notre échantillon confirment l'impact positif de l'organisation des comités de suivi et d'évaluation des objectifs à l'export sur l'amélioration des capacités d'exportation.

D'après ces entreprises l'organisation des comités de suivi constitue un véritable outil de gestion et de pilotage, permettant d'identifier, gérer et maîtriser les coûts des différentes activités dédiées à l'export.

▪ Concevoir un système de comptabilité analytique

La majorité des entreprises de notre échantillon n'a pas pu concevoir un système de comptabilité analytique, en raison de l'insuffisance de leur budget financier. Seulement 25% de notre échantillon affirment que la mise en place d'un système de comptabilité analytique joue un rôle déterminant dans l'amélioration des capacités et performances à l'export.

▪ Formalisation du plan d'affaires export

La majorité des entreprises, soit 68% du total de l'échantillon annonce que la formalisation du plan d'affaires permet de canaliser les efforts sur les principaux objectifs à l'export et d'élaborer une feuille de route axée sur les domaines stratégiques à forte valeur ajoutée.

▪ **Connaissance de la politique nationale de mise à niveau et de soutien à l'export**

60% des entreprises de notre échantillon affirment qu'elles ne sont pas informées des programmes étatiques de mise à niveau et de subvention à l'export et qu'elles n'ont jamais été soutenues par l'Etat dans le financement de leurs opérations à l'export.

Le reste des entreprises de notre échantillon a confirmé leur participation aux programmes de subventions à l'export. Ces entreprises ont jugé que la connaissance de la politique nationale de mise à niveau et de soutien à l'export est un facteur déterminant dans l'amélioration des capacités de ventes à l'export et dans le développement des compétences techniques et managériales. Selon leur témoignage, plusieurs avantages octroyés dans ce cadre, entre autres la réalisation de diagnostic stratégique et financier, la formation, l'assistance technique, les aides sur l'investissement matériel et immatériel, les certifications et label...etc.

- **Elaboration d'un budget de recherche et développement**

17 entreprises sur 30 de notre échantillon déclarent qu'elles suivent de près les nouvelles tendances en matière d'innovation, ces dernières représentent 58% du total de l'échantillon. Les 13 entreprises restantes confirment qu'elles ne disposent pas de ressources financières suffisantes pour élaborer leur budget de recherche et développement, et ce en raison des contraintes de trésorerie. Pour ces entreprises, avoir un budget d'innovation et de création permet de suivre les nouvelles tendances, s'informer sur les nouvelles évolutions techniques et sur leur disponibilité commerciale, d'anticiper les mutations du marché, d'avoir une source de créativité importante et de limiter le risque de se retrouver distancé sur le marché cible.

Conclusion

Les défis de compétitivité auxquels les entreprises exportatrices marocaines sont confrontées, consiste pour la majorité des managers et chefs d'entreprises à trouver des choix stratégiques compétitifs assurant l'avenir, la durabilité et la croissance et de leur business. Ce choix stratégique doit porter une pratique managériale ayant pour objectif l'amélioration des relations entre la stratégie, l'entreprise et sa capacité d'exportation

Nous avons essayé de montrer au niveau de ce travail, que les stratégies managériales ne doivent pas être élaborées qu'en fonction des faiblesses et forces interne de l'entreprise ainsi que des opportunités et menaces de l'environnement externe. En effet, toute décision stratégique influencée par un environnement instable indique une transformation dans la pratique managériale, les systèmes de gestion et de contrôle, les valeurs de l'entreprise et dans la feuille de route et les plans d'action.

Egalement, nous avons montré que le renforcement des capacités d'exportation des entreprises marocaines reste lié essentiellement à des approches managériales axées sur des facteurs stratégiques exprimés par :

- ✓ **Etudes économiques et études de marché** permettant l'identification des marchés porteurs, la formulation de stratégie de positionnement et l'évaluation des forces et faiblesses des principaux concurrents.
- ✓ **Comités de suivi et d'évaluation**, assurant l'efficacité de la gestion des coûts des différentes fonctions de l'entreprise dédiées à l'export
- ✓ **Système de comptabilité analytique**, présentant une vue globale des comptes de l'entreprise et d'autre part une vision détaillée de chaque activité.
- ✓ **Formalisation du plan d'affaires**: donnant une vision stratégique à moyen et long terme axée sur les principaux objectifs à forte valeur ajoutée
- ✓ **Recherche et développement** : permettant l'identification des nouvelles tendances et le développement des caractéristiques de l'offre.

Bibliographie

- Abell, D.F, « Defining the business : the starting point of strategic planning », Prentice-Hall, 1980.
- Chandler A D, « Stratégies et structure de l'entreprise », les Editions d'organisation, 1972.
- Dickson P.L. et Ginter J.L, « Segmentation de marché, différenciation de produit et stratégie marketing », Recherche et Applications en Marketing, 1988.
- Hamel G., Prahalad C.K, « Strategic Intent », Harvard Business Review, vol.6, n° 3, 1989.
- Lebraut. S, « Changement de stratégie, changement stratégique, stratégies de changement, stratégies de transformation », Worked-Paper n° 458, 1996.
- Maidique M.A., Patch P., « Corporate Strategy and technology Policy», Readings in the management of innovation, Cambridge, Ballinger, Edition, 1988.
- Metais E, « L'intention stratégique ou la dialectique du rêve et du réalisme » Revue Gestion, n°3, pp. 211-226, 2002.
- Pras B et Tarondeau, J-C, « Comportement de l'acheteur », Edition, Dalloz-Sirey, 1981.
- Programme de compétence en management, «le business management system : un cadre de référence pour renforcer la compétitivité internationale », Centre du commerce international, Genève, 2005.
- Phan D-L, « Effets de structure et mécanisme des prix dans la demande d'exportation», Edition Cujas, 1968.
- Philipe W, Koenig G, « Management stratégique et compétitivité », Edition, Marc Ingham, 1995.
- Stalk G, « Time-the Next Source of competitive advantage », Harvard Business Review, 1988.
- Vernon R, « International Investment and Internal Trade in the product cycle », quarterly journal of Economics, 1966.