

PERSPECTIVE D'UNE STRATEGIE ALGERIENNE DU TOURISME

Presenté par

SIABDELHADI Amar Maître de conférence USTO

La stratégie est un terme sur lequel beaucoup d'auteurs et de chercheurs ont débattu et pour lequel chacun l'interprète à sa manière. Pour G. Steiner, la stratégie consiste à prévoir le prochain coup du concurrent et à le contrecarrer ¹. Pour H. Mintzberg la stratégie est utilisée pour exprimer différentes manière d'accéder à des objectifs.²

Pour définir très brièvement la stratégie, on peut dire que la stratégie est la voie empruntée pour atteindre un objectif. Pour M. Porter, Il existe plusieurs voies pour atteindre ses objectifs. Pour lui ³ la stratégie est le choix de la meilleure manière d'atteindre un objectif. C'est-à-dire la plus rapide et la moins coûteuse, en termes d'intrants, que les concurrents. Cependant avec le temps tous les concurrents dans un secteur vont adopter des stratégies plus ou moins différentes et vont se retrouver à égalité. La stratégie est l'art d'être différent de la concurrence. C'est cette conception de la stratégie que nous allons proposer dans le contexte de la stratégie du tourisme Algérienne.

Il faut donc trouver une stratégie difficilement copiable par les concurrents. Une stratégie basée sur des avantages compétitifs liés à la personnalité de l'organisation et qu'aucun autre concurrent ne possède.

Cependant avant d'aborder cette proposition il faut d'abord comprendre la stratégie Algérienne de tourisme. Dans ce cadre il faut la situer dans le contexte de développement de l'Algérie en générale.

I. APERCU GLOBAL DE LA STRATEGIE ALGERIENNE DE DEVELOPPEMENT

1. L'inconvénient majeur de la Stratégie Algérienne

La disposition d'une source de financement extérieure pour l'Algérie, a fait que l'État s'est trouvé engagé, à jouer un rôle central dans l'économie depuis le début des années 1970. Dans la stratégie algérienne, on est parti du postulat suivant à savoir que si on mettait en face un équipement moderne et des hommes, la production de biens manufacturés qui sous entendait aussi l'amélioration du produit et des technique allait suivre automatiquement. C'est une approche mécanique qui suppose que la technologie fait avancer la société. Cette réflexion découle du modèle de développement mis en application dans le pays et qui se basait principalement sur l'hypothèse suivante: On met en place des industries motrices et le reste, c'est à dire les industries en aval, la commercialisation, l'innovation et enfin le développement suivra.

Cette conception s'est trouvée aussi concrétisée dans le tourisme où l'État a investi des montant énormes durant des dizaines d'années pour construire des complexes

¹ George Steiner "*Strategic Planning*" (1979).. Free Press.

² Henry Mintzberg "*The Rise and Fall of Strategic Planning*" (1994).. Basic Books.

³ Michael E.Porter "What Is Strategy?" "HARVARD BUSINESS REVIEW November-December 1996

touristiques. Pour cette stratégie le développement du tourisme en Algérie pourra avoir lieu si on construisait dans toutes les wilayas des complexes et des infrastructures pouvant accueillir le touriste. L'autre aspect, c'est-à-dire la gestion et la motivation des ressources humaines n'a pas été sérieusement pris en compte. Cette lacune dans la stratégie a abouti à ce que ces complexes ont été mal gérés et n'ont pas permis ni le développement du tourisme, ni leur amortissement, tout en consommant des sommes énormes pour leur fonctionnement et leur entretien.

La stratégie n'a pas aussi pris en compte le produit touristique susceptible d'être offert par l'Algérie. Elle a concentré sur le copiage des produits développés dans les pays riches. Ces produits ne contenaient aucune spécificité algérienne. On se contenté d'offrir des capacités de lit et le couvert sans se soucier de la manière de les proposer, de les maintenir, de les entretenir ou de les développer. C'était des produits sans âmes et qui n'offraient aucun charme particulier aux touristes. On ne voyait aucune personnalité algérienne dans ces produits.

Les entreprises qui ont été chargées d'investir les structures hôtelières, de les gérer et de les rentabiliser ont aussi souffert des lourdeurs bureaucratiques des différents gouvernements qui ont géré l'Algérie. Les motivations pour les travailleurs n'étaient pas appropriées et en général on peut dire que la gestion des ressources humaines dans beaucoup de ces structures n'a pas été à la hauteur. La stratégie du tourisme en Algérie a hautement ignoré la valeur humaine et son apport à la réussite de la stratégie. L'initiative individuelle a été découragée dans les entreprises publiques et le secteur privé a été jusqu'à un passé récent, écarté et empêcher de contribuer au développement du tourisme en Algérie.

Le résultat après plus de 50 ans caractérisés par une forte mobilisation de l'épargne publique, est catastrophique. Les tableaux suivants donnent une idée de la déception touristique dans ce pays et du grand retard par rapport à nos voisins qui pourtant sont du point de vue international, aussi assez médiocres dans ce secteur.

Les chiffre ci-dessous ne concernent que la période post 1995 où le secteur privé a été encouragé à investir dans le tourisme et sont par conséquent meilleurs par rapport à la période avant 1995. Ces tableaux montrent l'ampleur de l'échec de la politique touristique de l'Algérie.

Tableau 1: Tourisme International comme % of PNB

Pays	1995	2000	2005	2006	2007	2008	2009
Algérie	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Maroc	3,00	5,00	7,00	9,00	9,00	8,00	7,00
Tunisie	9,00	9,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00

Source : SESRIC 2011

A titre de comparaison il faut savoir que le tourisme génère plus de 12% du PIB de la planète.⁴

⁴ LE Petit fute « Tourisme Solidaire » 2009-2010 2eme édition

Tableau 2: Nombre d'arrivées touristiques par pays en millier

Pays	1995	2000	2005	2006	2007	2008	2009
Algérie	520,00	866,00	1443,00	1638,00	1743,00	1772,00	1912,00
Maroc	2602,00	4278,00	5843,00	6558,00	7408,00	7879,00	8341,00
Tunisie	4120,00	5058,00	6378,00	6550,00	6762,00	7050,00	6901,00

Source : SESRIC 2011

Tableau 3: Dépenses tourisme par pays million dollar US

Pays	1995	2000	2005	2006	2007	2008	2009
Algérie	186,00	193,00	370,00	381,00	377,00	394,00	470,00
Maroc	356,00	506,00	999,00	1113,00	1418,00	1910,00	1712,00
Tunisie	294,00	310,00	452,00	498,00	530,00	555,00	492,00

Source : SESRIC 2011

La raison de cet échec incombe à une mauvaise stratégie. Voilà pourquoi nous pensons qu'il faut donner beaucoup d'importance à la stratégie, car une bonne stratégie est une condition nécessaire pour la réussite d'un projet.

2. Le rôle de l'État dans la stratégie

Toute stratégie de développement d'un secteur doit donner toute sa place au rôle de l'État. Il faut souligner tout de suite que l'État en tant qu'entité mobilisatrice et consciente de l'orientation économique n'est pas remis en cause. En effet la fonction centrale et mobilisatrice de l'État est de moins en moins contestée. Pour Bédard « Les mécanismes de croissance ne permettent pas d'avoir un développement équilibré car, les entreprises privées ne peuvent pas prendre en compte les bénéfices autres que ceux qui concourent à leur propre rentabilité⁵. L'expérience des Nouveaux Pays Industrialisés (y compris la Chine et l'Inde) ou du Japon, montre que l'État a joué un rôle central. Il s'agit donc de voir, quelles leçons tirer à partir des expériences des Nouveaux Pays Industrialisés et de voir la manière, avec laquelle on peut transplanter cette expérience à l'Afrique.

Cependant, une unanimité semble se dégager parmi les différents camps: l'État est un mauvais producteur. Par contre seul l'État, est en mesure de réglementer le cadre dans lequel les entreprises privées produisent. Un cadre qui permet d'éliminer les entraves et les embûches, qui se dressent sur le chemin de l'entrepreneur. L'État doit s'atteler à identifier les points de blocage et créer une pression constante et permanente sur l'entreprise, afin, qu'elle cherche toujours à innover et à réduire ses coûts tout en se développant. C'est en s'attelant à éliminer les obstacles qui se dressent devant le chemin des entreprises privées que l'action de l'État peut porter ses fruits.

Les expériences qui ont réussi ont tous montrés que l'État a joué un rôle important mais sans pour autant écarter le secteur privé. La création d'un environnement stable et d'une

⁵ Bédard Denis, « Le rôle de l'État dans le développement économique » Observatoire de l'administration publique CANADA ENAP septembre 1997

infrastructure est un atout majeur dans le développement du tourisme. L'État tout seul sans la participation des citoyens et de l'initiative privée ne peut pas aboutir à des résultats positifs. Le partenariat de l'État avec le secteur privé peut donner de bons résultats. Le secteur privé peut se révéler efficace dans la gestion tandis que l'État peut être partenaire dans le financement. Le montage sera négocié avec chaque entrepreneur.

L'expérience a montré que l'État tout seul est incapable de mener à bien toute politique d'investissement et de rentabilisation des capitaux. L'État dispose de ressources qu'il est incapable de rentabiliser pour différentes raisons qu'on ne peut pas analyser dans ce document. Pour Porter, le soutien financier de l'état par des subventions est parfois indispensable.

L'État pourra mieux gérer l'économie en veillant sur les équilibres des grandeurs économiques. Au lieu de dicter aux entreprises ce qu'elles doivent produire, quelle technologie utiliser, quelle stratégie suivre, l'État se contentera de mettre en place des mécanismes qui pousseront l'entreprise à agir dans le sens voulu par la stratégie globale du plan. L'État utilise différents instruments indirects tels que la fiscalité, les subventions et la monnaie afin, de réguler le comportement des entreprises.

"Cela signifie que l'État emprunte une voie plus ardue que celle des injonctions administratives pour mettre en œuvre son projet et ses objectifs. Il emprunte la voie de l'orientation qui consiste à informer les opérateurs économiques sur son projet et sur les tendances futures pour leur permettre de réaliser eux même les ajustements nécessaires. Il emprunte la voie de l'incitation qui consiste, par le biais de mécanismes financiers à réaliser une convergence entre la finalité de l'entreprise et les objectifs de l'État⁶.

Pour le cas du tourisme en Algérie, le rôle de l'État est extrêmement important. Cependant l'État ne doit pas se substituer au rôle du secteur privé. Les expériences qui ont réussi ont montré que l'État doit concentrer sur la réalisation de son rôle principal qui est de créer un environnement sain pour l'accueil des touristes. Cet environnement doit toucher aussi bien l'aspect sécuritaire que l'aspect infrastructure, maintenance, entretien et encouragement des investissements privés dans le tourisme. Dans le but de développer un tourisme spécifique à la société algérienne, l'État doit définir le cadre dans lequel le produit touristique Algérien va s'épanouir. Ce cadre doit être la suite logique d'une stratégie à long terme.

II. LA STRATEGIE DU TOURISME

1. Blocage organisationnel

Le tourisme en Algérie a toujours été confronté à deux dilemmes stratégiques. D'une part il y a un eu un blocage organisationnel et d'autre part le partenariat secteur privé avec l'État n'a pas été réellement développé. En effet le tourisme ne pouvait pas se développer malgré les atouts innombrables que l'Algérie possède (diversité du climat, climat saharien, l'histoire ancienne, diversité géographique etc.). Le blocage organisationnel qui a existé dans le secteur touristique à été le résultat du fait que les forces productives n'ont pas été orientées dans la bonne direction et n'ont pas reçus les motivations adéquates. Nous pensons que le blocage organisationnel est la conséquence de la mauvaise définition

⁶. Ait Kaci "réforme de l'entreprise et théorie des organisations" in Actualité économie novembre 1988.

de la stratégie touristique. Depuis 50 ans on n'a jamais réfléchi à une stratégie réelle du tourisme en Algérie. La stratégie a été associée à des investissements publics dans les infrastructures et dans des hôtels qui ont été souvent très mal gérés. Des investissements colossaux dans ce secteur ont par conséquent entraîné des coûts énormes pour leur entretien et qui n'ont pas été rentabilisés. On a développé un produit qui ne s'est pas intégré à la société profondément musulmane. Un produit qui souvent encourage des comportements rejetés par la société profonde

En effet on peut dire que l'Algérie n'a jamais pensé à définir une stratégie touristique véritable et qui vise à donner à l'Algérie un créneau dans le marché du tourisme mondial. On n'a jamais réfléchi à une stratégie réelle du tourisme en Algérie. Le tourisme a été associé simplement à des investissements publics, qui par la suite n'ont jamais été bien gérés. Les investissements colossaux dans des structures mal adaptées, non conforme aux évolutions du marché du tourisme et qui ont entraîné des coûts énormes pour leur entretien sans dégager des cash-flows conséquents. On a par conséquent développé des produits touristiques **pour** lesquels nous étions les moins qualifiés et qui se trouvaient en totale contradiction avec les valeurs de la société. L'environnement, les travailleurs, la société ont rejeté ce type de tourisme qui s'est trouvé confronté à des problèmes qui ont entravé sa survie.

Quand le produit touristique se trouve en conflit avec les valeurs morales de la société, la résistance sociale s'organise. Les travailleurs qualifiés ne sont pas encouragés à travailler dans ce lieu. Les fournisseurs le boycottent ou s'organisent pour lui livrer des produits à prix et qualité hors normes. Au sein même de l'établissement, les travailleurs résistent et deviennent moins coopératifs. Les clients sont d'un genre alcoolique et se disputent entre eux. L'atmosphère n'encourage pas l'amélioration de la qualité. Par exemple on a tous remarqué que les restaurants en ville qui servent la boisson ont des portes de coffre fort et des gardiens musclés.

En effet comment peut-on envisager qu'un travailleur de confession musulmane accepte de servir du vin alors que ceci est formellement interdit pour tout musulman. Donc la stratégie basée sur le clonage des modèles de tourisme, développés dans des sociétés fondamentalement différentes de la société Algérienne, a été condamnée à l'échec. Dans toute entreprise, la stratégie cherche à exploiter les avantages et les spécificités pour se créer un créneau dans le marché. Cette démarche n'a pas été suivie dans le cas de l'Algérie.

Il faut donc développer un produit, que la concurrence ne peut pas faire mieux que nous. Ce produit ne doit pas remettre en cause notre raison de vie. Un produit dont on sera fier et qu'on va aimer et qui par conséquent va être plus facilement développé qu'un produit en contradiction avec nos croyances. C'est ce que nous allons aborder dans le paragraphe suivant.

2. La théorie de M.Porter sur la stratégie

Selon Michael Porter, l'élaboration de la stratégie d'une entreprise doit reposer sur un avantage concurrentiel déjà obtenu ou potentiel, qui seul permet d'avoir une longueur d'avance sur ses concurrents. On peut classer les avantages concurrentiels en deux grandes catégories : avantage par les coûts et avantage par la différenciation. Dans ce

cadre l'Algérie aurait pu développer un produit que la concurrence ne peut pas faire mieux. C'est la stratégie de la différenciation évoquée par Porter. En effet l'Algérie aurait pu chercher l'originalité dans sa stratégie touristique. Les pays en retard sur le plan économique, social et politique ne peuvent pas rivaliser avec d'autres pays plus développés. Leur seule alternative est de chercher à être original. Il fallait donc développer un produit que la concurrence ne pouvait pas copier.

La réussite de toute activité économique et en particulier du tourisme dépend de sa stratégie. Les entreprises touristiques sont appelées à affronter la concurrence. Selon Michael Porter, l'élaboration de la stratégie d'une entreprise doit reposer sur un avantage concurrentiel déjà obtenu, qui seul permet d'avoir une longueur d'avance sur ses concurrents. Par avantages compétitifs, il est entendu tout ce qui permet à une organisation de surpasser la concurrence. Dans le meilleur cas, un avantage concurrentiel va apporter à une entreprise une position dominante sur un marché, ou tout au moins assurer la maintenance de sa position. Pour être efficace : cet avantage doit être unique, difficile à imiter, nettement supérieur et adaptable à diverses situations. Comme exemple on peut citer un savoir faire particulier qui est bien maîtrisé dans l'entreprise. Pour le cas du tourisme Algérien on peut citer les traditions Algériennes difficilement imitables par la concurrence. Les spécificités naturelles de la société sont le véritable capital du tourisme Algérien. Pour Porter si l'objectif est de faire durer l'avantage concurrentiel, il faut que les spécificités ne doivent pas être cachées ou écartées au bénéfice d'autres caractéristiques propres à des sociétés différentes.

Il semble que la meilleure manière de dépasser la concurrence est de produire ce que l'ont peut faire mieux que la concurrence.

1. L'Algérie a fait l'inverse, elle a copié des produits développés ailleurs et qui ne répondait pas aux spécificités du pays. Elle a copié. La copie ne sera jamais supérieure à l'original.
2. De plus l'Algérie a voulu développer un produit que la société ne pouvait pas accepter. En effet ce produit était en total contradiction avec les valeurs de la société. Il remettait en cause la raison de vivre de la société Algérienne dans la mesure où il fallait que le travailleur ressemble tant du point de vue mentalité, comportement, mode de vie etc. aux travailleurs dans les pays développés. Par conséquent si vous produisez un produit pour lequel vous ne posséder pas les qualifications, les compétences et les aptitudes, il ya risque de ne pas être performant vis-à-vis de la concurrence. De plus si ce produit se trouve être rejeté par la société, le résultat ne peut pas être satisfaisant.

III. DES ELEMENTS POUR UNE BONNE PERSPECTIVE DE LA STRATEGIE TOURISTIQUE EN ALGERIE

1. Les clients potentiels

Porter considère que 5 forces fondamentales vont influencer la manière de se comporter face à la concurrence :

- le pouvoir de négociation des clients ;
- la menace d'entrants potentiels ;
- le pouvoir de négociation des fournisseurs ;
- la menace des produits de substitution ;
- l'intensité de la concurrence intersectorielle

Plus le produit est original et unique sur le marché et plus le pouvoir de négociation des clients est faible. Plus le produit épouse les caractéristiques culturelles du pays et plus la menace d'entrants potentiels est faible et par conséquent l'opportunité de se localiser en temps que monopole est réelle. Nous allons nous focaliser sur le marché et voir en détail les caractéristiques des clients potentiels du tourisme Algérien..

Concernant le client, nous pensons que celui-ci est beaucoup plus attiré par des produits originaux et qui épousent les caractéristiques et les croyances du pays destinataire. De plus le client est plus sensible de visiter un pays qui lui permet de se dépayser et qui peut enrichir ses connaissances sociales et humaines.

Le tourisme est appelé à croître davantage au fur et à mesure que l'homme devient plus productif. Cependant l'homme n'est pas une machine et plus son niveau de vie va s'élever, plus il va se poser des questions. Il va chercher des réponses aux multiples questions qu'il se pose dans le processus de production. Les moments de vacances vont être utilisés pour trouver des réponses. Les cultures différentes (bouddhiste et islamique par exemple) vont attirer de plus en plus de touristes. A l'heure actuelle aucun pays musulman ne s'est distingué par une offre de production touristique musulmane originale. La stratégie doit viser à développer un créneau où le pays possède un net avantage. Il ne faut pas viser à changer la société. Il ne faut pas être ce que veut le touriste. Il ne faut surtout pas être différent de ce qu'on est. Plus on est originale et plus l'attrait sera grand. L'originalité s'entend en termes de tradition, de coutume, de valeurs et de morale.

Le blocage qui a eu lieu dans le secteur touristique en Algérie se situe beaucoup plus au niveau organisationnel. Les forces productives n'ont pas été orientées dans la bonne direction.

Il ne faut pas oublier aussi que dans les pays développés existent des touristes potentiels musulmans et qui sont prêts à être attiré par le tourisme islamique. Donc dans les pays développés nous pouvons dire qu'il existe deux cibles. Une cible islamique qui sera très facile à attirer et une cible non islamique qui sera sensible aux côtés variétés et nouveautés que ce tourisme pourra susciter en effet de touristes en général cherchent surtout dans son voyage des aventures de découverte, de contact et de dépaysement. Sans compter l'effet d'imitation qui va aussi drainer des touristes non musulmans.

2. Émergence et croissance de la mode Islamique dans le monde

Les chaînes de produits Halal qui enregistrent des progrès étonnants et des taux de croissance dans les pays développés, montrent que les clients potentiels existent dans les pays développés.

Les chaînes de distribution Carrefour, Auchan et Eroski ont commencé à faire des stratégies de distribution de produits halal⁷. Le monde des affaires est en train de sentir ces nouveaux besoins identitaires et il est en train de s'y adapter⁸. Le premier qui s'installe pourra récupérer des rentes à long terme.

Les tendances halal englobent toutes les communautés musulmanes et touchent même les non musulmans. La tendance halal est une tendance qui n'est pas limitée à certains pays mais englobe le monde développé dans sa totalité. Le marché mondial est en train d'évoluer vers des consommateurs communautaires de type nourriture bio, tourisme bio etc. et les consommateurs musulmans sont en train de s'imposer comme une cible potentielle de grande plus value.

des sites internet, comme halaltrip.com ou holidayislamic.com, sont en train de se développer pour aider les musulmans à voyager sans crainte de toucher à leur valeurs.

Les musulmans ont peur de séjourner dans des hôtels où est servi l'alcool ou que les piscines soient mixtes. Des sites internet classifiant les hôtels et les restaurants selon plusieurs critères se sont développés et y ont ajouté des critères islamiques à leur sélection. A eux deux, les sites halaltrip.com ou holidayislamic.com couvrent une vingtaine de pays et offrent un choix de plus de 130 hôtels.

Internet est en train de révéler la culture et la consommation islamique. Le produit de tourisme islamique ne va plus être sujet de tabous et il peut exploser dans un monde de plus en plus ouvert.

Pour revenir au tourisme islamique en Algérie, Il faut uniquement créer le produit, le développer, et le mettre sur le marché en utilisant les techniques les plus modernes de communication. Développer un produit touristique islamique est plus que jamais une nécessité dans la mesure où même les nationaux vont répondre assez positivement à cette alternative. Actuellement beaucoup de structures touristiques privées ont compris cette opportunité et ont commencé à afficher des produits touristiques islamiques (pas de boissons, pas de tenue légère, viande halal, pas de prostitution, etc.). Le touriste Algérien qui est rarement seul et qui est assez souvent accompagné par sa famille, évite les lieux où la boisson alcoolique est servie et préfère les lieux « saints ». L'étude du marché montre donc que les trois clients potentiels sont :

- le client étranger musulman
- le client national musulman
- le client étranger non musulman

La mondialisation et l'internationalisation du capital a entraîné une explosion de la demande pour les produits islamiques. Même les banques les plus populaires dans le monde ont été amenés à développer la finance islamique. Plusieurs analystes pensent que ce n'est pas un effet de mode et que la tendance au contraire à se généraliser. Par conséquent le pays qui saura initier et développer un produit touristique islamique peut se trouver dans un temps assez court, le leader de cette tendance.

⁷ Samir Zemmour « Le marché de la viande halal: évolutions, enjeux et perspectives » 20 millions de musulman en Europe » l'Harmattan 2006

⁸ [Mian N. Riaz](#), [Muhammad M. Chaudry](#) « Halal food production » CRC Press, 2004

Il ne faut pas aussi oublier l'émergence des pays tels que la Chine, l'Inde ou le Brésil qui vont aussi devenir des touristes potentiels et qui possèdent des communautés musulmanes assez importantes et qui pourront devenir des clients potentiel pour le tourisme islamique. L'Inde elle seule compte plus de musulmans que tous les pays arabes réunis.

Concernant la stabilité et la sécurité dans les pays qui songent à développer un tourisme islamique. Il faut savoir que le touriste est beaucoup plus sensible aux côtés sécuritaires. Un pays qui développe un tourisme islamique va créer moins de distorsions et moins de résistance de la part de la population et par conséquent sera plus stable. En effet être original, vivre sa culture et sa religion n'a rien de retard, ni d'obscurantisme. On peut moderniser, adopter toutes les techniques modernes et vivre avec son temps tout en gardant sa personnalité, sa culture et sa religion, comme c'est le cas de plusieurs pays tels que le Japon, la Corée du Sud, la Malaisie etc.

Voilà pourquoi en conclusion nous proposons de renforcer les lois sur l'interdiction de tout ce que notre culture et religion interdit et de veiller à renforcer la personnalité Algérienne. Il faut chercher à être Algérien musulman tout en étant moderne.

IV. DEFINITION DE LA STRATEGIE

La stratégie est un terme sur lequel beaucoup d'auteurs et de chercheurs ont débattu et pour lequel chacun l'interprète à sa manière. Pour G. Steiner, la stratégie consiste à prévoir le prochain coup du concurrent et à le contrecarrer ⁹. Pour H. Mintzberg la stratégie est utilisée pour exprimer différentes manière d'accéder à des objectifs. ¹⁰

Pour définir très brièvement la stratégie, on peut dire que la stratégie est la voie empruntée pour atteindre un objectif. Pour M. Porter, Il existe plusieurs voies pour atteindre ses objectifs. Pour lui ¹¹ la stratégie est le choix de la meilleure manière d'atteindre un objectif. C'est-à-dire la plus rapide et la moins coûteuse, en termes d'intrants, que les concurrents. Cependant avec le temps tous les concurrents dans un secteur vont adopter des stratégies plus ou moins différentes et vont se retrouver à égalité. La stratégie est l'art d'être différent de la concurrence. C'est cette conception de la stratégie que nous allons proposer dans le contexte de la stratégie du tourisme Algérienne.

Il faut donc trouver une stratégie difficilement copiable par les concurrents. Une stratégie basée sur des avantages compétitifs liés à la personnalité de l'organisation et qu'aucun autre concurrent ne possède.

Cependant avant d'aborder cette proposition il faut d'abord comprendre la stratégie Algérienne de tourisme. Dans ce cadre il faut la situer dans le contexte de développement de l'Algérie en générale.

⁹ George Steiner "*Strategic Planning*" (1979).. Free Press.

¹⁰ Henry Mintzberg "*The Rise and Fall of Strategic Planning*" (1994).. Basic Books.

¹¹ Michael E.Porter "What Is Strategy?" "HARVARD BUSINESS REVIEW November-December 1996

V. APERCU GLOBAL DE LA STRATEGIE ALGERIENNE DE DEVELOPPEMENT

3. L'inconvénient majeur de la Stratégie Algérienne

La disposition d'une source de financement extérieure pour l'Algérie, a fait que l'État s'est trouvé engagé, à jouer un rôle central dans l'économie depuis le début des années 1970. Dans la stratégie algérienne, on est parti du postulat suivant à savoir que si on mettait en face un équipement moderne et des hommes, la production de biens manufacturés qui sous entendait aussi l'amélioration du produit et des technique allait suivre automatiquement. C'est une approche mécanique qui suppose que la technologie fait avancer la société. Cette réflexion découle du modèle de développement mis en application dans le pays et qui se basait principalement sur l'hypothèse suivante: On met en place des industries motrices et le reste, c'est à dire les industries en aval, la commercialisation, l'innovation et enfin le développement suivra.

Cette conception s'est trouvée aussi concrétisée dans le tourisme où l'État a investi des montant énormes durant des dizaines d'années pour construire des complexes touristiques. Pour cette stratégie le développement du tourisme en Algérie pourra avoir lieu si on construisait dans toutes les wilayas des complexes et des infrastructures pouvant accueillir le touriste. L'autre aspect, c'est-à-dire la gestion et la motivation des ressources humaines n'a pas été sérieusement pris en compte. Cette lacune dans la stratégie a abouti à ce que ces complexes ont été mal gérés et n'ont pas permis ni le développement du tourisme, ni leur amortissement, tout en consommant des sommes énormes pour leur fonctionnement et leur entretien.

La stratégie n'a pas aussi pris en compte le produit touristique susceptible d'être offert par l'Algérie. Elle a concentré sur le copiage des produits développés dans les pays riches. Ces produits ne contenaient aucune spécificité algérienne. On se contenté d'offrir des capacités de lit et le couvert sans se soucier de la manière de les proposer, de les maintenir, de les entretenir ou de les développer. C'était des produits sans âmes et qui n'offraient aucun charme particulier aux touristes. On ne voyait aucune personnalité algérienne dans ces produits.

Les entreprises qui ont été chargées d'investir les structures hôtelières, de les gérer et de les rentabiliser ont aussi souffert des lourdeurs bureaucratiques des différents gouvernements qui ont géré l'Algérie. Les motivations pour les travailleurs n'étaient pas appropriées et en général on peut dire que la gestion des ressources humaines dans beaucoup de ces structures n'a pas été à la hauteur. La stratégie du tourisme en Algérie a hautement ignoré la valeur humaine et son apport à la réussite de la stratégie. L'initiative individuelle a été découragée dans les entreprises publiques et le secteur privé a été jusqu'à un passé récent, écarté et empêcher de contribuer au développement du tourisme en Algérie.

Le résultat après plus de 50 ans caractérisés par une forte mobilisation de l'épargne publique, est catastrophique. Les tableaux suivants donnent une idée de la déception touristique dans ce pays et du grand retard par rapport à nos voisins qui pourtant sont du point de vue international, aussi assez médiocres dans ce secteur.

Les chiffres ci-dessous ne concernent que la période post 1995 où le secteur privé a été encouragé à investir dans le tourisme et sont par conséquent meilleurs par rapport à la période avant 1995. Ces tableaux montrent l'ampleur de l'échec de la politique touristique de l'Algérie.

Tableau 4: Tourisme International comme % of PNB

Pays	1995	2000	2005	2006	2007	2008	2009
Algérie	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Maroc	3,00	5,00	7,00	9,00	9,00	8,00	7,00
Tunisie	9,00	9,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00

Source : SESRIC 2011

A titre de comparaison il faut savoir que le tourisme génère plus de 12% du PIB de la planète.¹²

Tableau 5: Nombre d'arrivées touristiques par pays en millier

Pays	1995	2000	2005	2006	2007	2008	2009
Algérie	520,00	866,00	1443,00	1638,00	1743,00	1772,00	1912,00
Maroc	2602,00	4278,00	5843,00	6558,00	7408,00	7879,00	8341,00
Tunisie	4120,00	5058,00	6378,00	6550,00	6762,00	7050,00	6901,00

Source : SESRIC 2011

Tableau 6: Dépenses tourisme par pays million dollar US

Pays	1995	2000	2005	2006	2007	2008	2009
Algérie	186,00	193,00	370,00	381,00	377,00	394,00	470,00
Maroc	356,00	506,00	999,00	1113,00	1418,00	1910,00	1712,00
Tunisie	294,00	310,00	452,00	498,00	530,00	555,00	492,00

Source : SESRIC 2011

La raison de cet échec incombe à une mauvaise stratégie. Voilà pourquoi nous pensons qu'il faut donner beaucoup d'importance à la stratégie, car une bonne stratégie est une condition nécessaire pour la réussite d'un projet.

4. Le rôle de l'État dans la stratégie

Toute stratégie de développement d'un secteur doit donner toute sa place au rôle de l'État. Il faut souligner tout de suite que l'État en tant qu'entité mobilisatrice et consciente de l'orientation économique n'est pas remis en cause. En effet la fonction centrale et mobilisatrice de l'État est de moins en moins contestée. Pour Bédard « Les mécanismes de croissance ne permettent pas d'avoir un développement équilibré car, les entreprises privées ne peuvent pas prendre en compte les bénéfices autres que ceux qui concourent à

¹² LE Petit fute « Tourisme Solidaire » 2009-2010 2eme édition

leur propre rentabilité¹³. L'expérience des Nouveaux Pays Industrialisés (y compris la Chine et l'Inde) ou du Japon, montre que l'État a joué un rôle central. Il s'agit donc de voir, quelles leçons tirer à partir des expériences des Nouveaux Pays Industrialisés et de voir la manière, avec laquelle on peut transplanter cette expérience à l'Afrique.

Cependant, une unanimité semble se dégager parmi les différents camps: l'État est un mauvais producteur. Par contre seul l'État, est en mesure de réglementer le cadre dans lequel les entreprises privées produisent. Un cadre qui permet d'éliminer les entraves et les embûches, qui se dressent sur le chemin de l'entrepreneur. L'État doit s'atteler à identifier les points de blocage et créer une pression constante et permanente sur l'entreprise, afin, qu'elle cherche toujours à innover et à réduire ses coûts tout en se développant. C'est en s'attelant à éliminer les obstacles qui se dressent devant le chemin des entreprises privées que l'action de l'État peut porter ses fruits.

Les expériences qui ont réussi ont tous montrés que l'État a joué un rôle important mais sans pour autant écarter le secteur privé. La création d'un environnement stable et d'une infrastructure est un atout majeur dans le développement du tourisme. L'État tout seul sans la participation des citoyens et de l'initiative privée ne peut pas aboutir à des résultats positifs. Le partenariat de l'État avec le secteur privé peut donner de bons résultats. Le secteur privé peut se révéler efficace dans la gestion tandis que l'État peut être partenaire dans le financement. Le montage sera négocié avec chaque entrepreneur.

L'expérience a montré que l'État tout seul est incapable de mener à bien toute politique d'investissement et de rentabilisation des capitaux. L'État dispose de ressources qu'il est incapable de rentabiliser pour différentes raisons qu'on ne peut pas analyser dans ce document. Pour Porter, le soutien financier de l'état par des subventions est parfois indispensable.

L'État pourra mieux gérer l'économie en veillant sur les équilibres des grandeurs économiques. Au lieu de dicter aux entreprises ce qu'elles doivent produire, quelle technologie utiliser, quelle stratégie suivre, l'État se contentera de mettre en place des mécanismes qui pousseront l'entreprise à agir dans le sens voulu par la stratégie globale du plan. L'État utilise différents instruments indirects tels que la fiscalité, les subventions et la monnaie afin, de réguler le comportement des entreprises.

"Cela signifie que l'État emprunte une voie plus ardue que celle des injonctions administratives pour mettre en œuvre son projet et ses objectifs. Il emprunte la voie de l'orientation qui consiste à informer les opérateurs économiques sur son projet et sur les tendances futures pour leur permettre de réaliser eux même les ajustements nécessaires. Il emprunte la voie de l'incitation qui consiste, par le biais de mécanismes financiers à réaliser une convergence entre la finalité de l'entreprise et les objectifs de l'État¹⁴.

Pour le cas du tourisme en Algérie, le rôle de l'État est extrêmement important. Cependant l'État ne doit pas se substituer au rôle du secteur privé. Les expériences qui ont réussi ont montré que l'État doit concentrer sur la réalisation de son rôle principal qui est

¹³ Bédard Denis, « Le rôle de l'État dans le développement économique » Observatoire de l'administration publique CANADA ENAP septembre 1997

¹⁴. Ait Kaci "réforme de l'entreprise et théorie des organisations" in Actualité économie novembre 1988.

de créer un environnement sain pour l'accueil des touristes. Cet environnement doit toucher aussi bien l'aspect sécuritaire que l'aspect infrastructure, maintenance, entretien et encouragement des investissements privés dans le tourisme. Dans le but de développer un tourisme spécifique à la société algérienne, l'État doit définir le cadre dans lequel le produit touristique Algérien va s'épanouir. Ce cadre doit être la suite logique d'une stratégie à long terme.

VI. LA STRATEGIE DU TOURISME

3. Blocage organisationnel

Le tourisme en Algérie a toujours été confronté à deux dilemmes stratégiques. D'une part il y a un eu un blocage organisationnel et d'autre part le partenariat secteur privé avec l'État n'a pas été réellement développé. En effet le tourisme ne pouvait pas se développer malgré les atouts innombrables que l'Algérie possède (diversité du climat, climat saharien, l'histoire ancienne, diversité géographique etc.). Le blocage organisationnel qui a existé dans le secteur touristique a été le résultat du fait que les forces productives n'ont pas été orientées dans la bonne direction et n'ont pas reçus les motivations adéquates. Nous pensons que le blocage organisationnel est la conséquence de la mauvaise définition de la stratégie touristique. Depuis 50 ans on n'a jamais réfléchi à une stratégie réelle du tourisme en Algérie. La stratégie a été associée à des investissements publics dans les infrastructures et dans des hôtels qui ont été souvent très mal gérés. Des investissements colossaux dans ce secteur ont par conséquent entraîné des coûts énormes pour leur entretien et qui n'ont pas été rentabilisés. On a développé un produit qui ne s'est pas intégré à la société profondément musulmane. Un produit qui souvent encourage des comportements rejetés par la société profonde

En effet on peut dire que l'Algérie n'a jamais pensé à définir une stratégie touristique véritable et qui vise à donner à l'Algérie un créneau dans le marché du tourisme mondial. On n'a jamais réfléchi à une stratégie réelle du tourisme en Algérie. Le tourisme a été associé simplement à des investissements publics, qui par la suite n'ont jamais été bien gérés. Les investissements colossaux dans des structures mal adaptées, non conforme aux évolutions du marché du tourisme et qui ont entraîné des coûts énormes pour leur entretien sans dégager des cash-flows conséquents. On a par conséquent développé des produits touristiques **pour** lesquels nous étions les moins qualifiés et qui se trouvaient en total contradiction avec les valeurs de la société. L'environnement, les travailleurs, la société ont rejeté ce type de tourisme qui s'est trouvé confronté à des problèmes qui ont entravé sa survie.

Quand le produit touristique se trouve en conflit avec les valeurs morales de la société, la résistance sociale s'organise. Les travailleurs qualifiés ne sont pas encouragés à travailler dans ce lieu. Les fournisseurs le boycottent ou s'organisent pour lui livrer des produits à prix et qualité hors normes. Au sein même de l'établissement, les travailleurs résistent et deviennent moins coopératifs. Les clients sont d'un genre alcoolique et se disputent entre eux. L'atmosphère n'encourage pas l'amélioration de la qualité. Par exemple on a tous remarqué que les restaurants en ville qui servent la boisson ont des portes de coffre fort et des gardiens musclés.

En effet comment peut-on envisager qu'un travailleur de confession musulmane accepte de servir du vin alors que ceci est formellement interdit pour tout musulman. Donc la stratégie basée sur le clonage des modèles de tourisme, développés dans des sociétés fondamentalement différentes de la société Algérienne, a été condamnée à l'échec. Dans toute entreprise, la stratégie cherche à exploiter les avantages et les spécificités pour se créer un créneau dans le marché. Cette démarche n'a pas été suivie dans le cas de l'Algérie.

Il faut donc développer un produit, que la concurrence ne peut pas faire mieux que nous. Ce produit ne doit pas remettre en cause notre raison de vie. Un produit dont on sera fier et qu'on va aimer et qui par conséquent va être plus facilement développé qu'un produit en contradiction avec nos croyances. C'est ce que nous allons aborder dans le paragraphe suivant.

4. La théorie de M.Porter sur la stratégie

Selon Michael Porter, l'élaboration de la stratégie d'une entreprise doit reposer sur un avantage concurrentiel déjà obtenu ou potentiel, qui seul permet d'avoir une longueur d'avance sur ses concurrents. On peut classer les avantages concurrentiels en deux grandes catégories : avantage par les coûts et avantage par la différenciation. Dans ce cadre l'Algérie aurait pu développer un produit que la concurrence ne peut pas faire mieux. C'est la stratégie de la différenciation évoquée par Porter. En effet l'Algérie aurait pu chercher l'originalité dans sa stratégie touristique. Les pays en retard sur le plan économique, social et politique ne peuvent pas rivaliser avec d'autres pays plus développés. Leur seule alternative est de chercher à être original. Il fallait donc développer un produit que la concurrence ne pouvait pas copier.

La réussite de toute activité économique et en particulier du tourisme dépend de sa stratégie. Les entreprises touristiques sont appelées à affronter la concurrence. Selon Michael Porter, l'élaboration de la stratégie d'une entreprise doit reposer sur un avantage concurrentiel déjà obtenu, qui seul permet d'avoir une longueur d'avance sur ses concurrents. Par avantages compétitifs, il est entendu tout ce qui permet à une organisation de surpasser la concurrence. Dans le meilleur cas, un avantage concurrentiel va apporter à une entreprise une position dominante sur un marché, ou tout au moins assurer la maintenance de sa position. Pour être efficace : cet avantage doit être unique, difficile à imiter, nettement supérieur et adaptable à diverses situations. Comme exemple on peut citer un savoir faire particulier qui est bien maîtrisé dans l'entreprise. Pour le cas du tourisme Algérien on peut citer les traditions Algériennes difficilement imitables par la concurrence. Les spécificités naturelles de la société sont le véritable capital du tourisme Algérien. Pour Porter si l'objectif est de faire durer l'avantage concurrentiel, il faut que les spécificités ne doivent pas être cachées ou écartées au bénéfice d'autres caractéristiques propres à des sociétés différentes.

Il semble que la meilleure manière de dépasser la concurrence est de produire ce que l'ont peut faire mieux que la concurrence.

3. L'Algérie a fait l'inverse, elle a copié des produits développés ailleurs et qui ne répondait pas aux spécificités du pays. Elle a copié. La copie ne sera jamais supérieure à l'original.

4. De plus l'Algérie a voulu développer un produit que la société ne pouvait pas accepter. En effet ce produit était en total contradiction avec les valeurs de la société. Il remettait en cause la raison de vivre de la société Algérienne dans la mesure où il fallait que le travailleur ressemble tant du point de vue mentalité, comportement, mode de vie etc. aux travailleurs dans les pays développés. Par conséquent si vous produisez un produit pour lequel vous ne possédez pas les qualifications, les compétences et les aptitudes, il ya risque de ne pas être performant vis-à-vis de la concurrence. De plus si ce produit se trouve être rejeté par la société, le résultat ne peut pas être satisfaisant.

VII. DES ELEMENTS POUR UNE BONNE PERSPECTIVE DE LA STRATEGIE TOURISTIQUE EN ALGERIE

3. Les clients potentiels

Porter considère que 5 forces fondamentales vont influencer la manière de se comporter face à la concurrence :

- le pouvoir de négociation des clients ;
- la menace d'entrants potentiels ;
- le pouvoir de négociation des fournisseurs ;
- la menace des produits de substitution ;
- l'intensité de la concurrence intersectorielle

Plus le produit est original et unique sur le marché et plus le pouvoir de négociation des clients est faible. Plus le produit épouse les caractéristiques culturelles du pays et plus la menace d'entrants potentiels est faible et par conséquent l'opportunité de se localiser en temps que monopole est réelle. Nous allons nous focaliser sur le marché et voir en détail les caractéristiques des clients potentiels du tourisme Algérien..

Concernant le client, nous pensons que celui-ci est beaucoup plus attiré par des produits originaux et qui épousent les caractéristiques et les croyances du pays destinataire. De plus le client est plus sensible de visiter un pays qui lui permet de se dépayser et qui peut enrichir ses connaissances sociales et humaines.

Le tourisme est appelé à croître davantage au fur et à mesure que l'homme devient plus productif. Cependant l'homme n'est pas une machine et plus son niveau de vie va s'élever, plus il va se poser des questions. Il va chercher des réponses aux multiples questions qu'il se pose dans le processus de production. Les moments de vacances vont être utilisés pour trouver des réponses. Les cultures différentes (bouddhiste et islamique par exemple) vont attirer de plus en plus de touristes. A l'heure actuelle aucun pays musulman ne s'est distingué par une offre de production touristique musulmane originale. La stratégie doit viser à développer un créneau où le pays possède un net avantage. Il ne faut pas viser à changer la société. Il ne faut pas être ce que veut le touriste. Il ne faut surtout pas être différent de ce qu'on est. Plus on est originale et plus l'attrait sera grand. L'originalité s'entend en termes de tradition, de coutume, de valeurs et de morale.

Le blocage qui a eu lieu dans le secteur touristique en Algérie se situe beaucoup plus au niveau organisationnel. Les forces productives n'ont pas été orientées dans la bonne direction.

Il ne faut pas oublier aussi que dans les pays développés existent des touristes potentiels musulmans et qui sont prêts à être attiré par le tourisme islamique. Donc dans les pays développés nous pouvons dire qu'il existe deux cibles. Une cible islamique qui sera très facile à attirer et une cible non islamique qui sera sensible aux côtés variétés et nouveautés que ce tourisme pourra susciter en effet de touristes en général cherchent surtout dans son voyage des aventures de découverte, de contact et de dépaysement. Sans compter l'effet d'imitation qui va aussi drainer des touristes non musulmans.

4. Émergence et croissance de la mode Islamique dans le monde

Les chaînes de produits Halal qui enregistrent des progrès étonnants et des taux de croissance dans les pays développés, montrent que les clients potentiels existent dans les pays développés.

Les chaînes de distribution Carrefour, Auchan et Eroski ont commencé à faire des stratégies de distribution de produits halal¹⁵. Le monde des affaires est en train de sentir ces nouveaux besoins identitaires et il est en train de s'y adapter¹⁶. Le premier qui s'installe pourra récupérer des rentes à long terme.

Les tendances halal englobent toutes les communautés musulmanes et touchent même les non musulmans. La tendance halal est une tendance qui n'est pas limitée à certains pays mais englobe le monde développé dans sa totalité. Le marché mondial est en train d'évoluer vers des consommateurs communautaires de type nourriture bio, tourisme bio etc. et les consommateurs musulmans sont en train de s'imposer comme une cible potentielle de grande plus value.

des sites internet, comme halaltrip.com ou holidayislamic.com, sont en train de se développer pour aider les musulmans à voyager sans crainte de toucher à leur valeurs.

Les musulmans ont peur de séjourner dans des hôtels où est servi l'alcool ou que les piscines soient mixtes. Des sites internet classifiant les hôtels et les restaurants selon plusieurs critères se sont développés et y ont ajouté des critères islamiques à leur sélection. A eux deux, les sites halaltrip.com ou holidayislamic.com couvrent une vingtaine de pays et offrent un choix de plus de 130 hôtels.

Internet est en train de révéler la culture et la consommation islamique. Le produit de tourisme islamique ne va plus être sujet de tabous et il peut exploser dans un monde de plus en plus ouvert.

Pour revenir au tourisme islamique en Algérie, Il faut uniquement créer le produit, le développer, et le mettre sur le marché en utilisant les techniques les plus modernes de communication. Développer un produit touristique islamique est plus que jamais une nécessité dans la mesure où même les nationaux vont répondre assez positivement à cette alternative. Actuellement beaucoup de structures touristiques privées ont compris cette opportunité et ont commencé à afficher des produits touristiques islamiques (pas de boissons, pas de tenue légère, viande halal, pas de prostitution, etc.). Le touriste Algérien qui est rarement seul et qui est assez souvent accompagné par sa famille, évite les lieux

¹⁵ Samir Zemmour « Le marché de la viande halal: évolutions, enjeux et perspectives » 20 millions de musulman en Europe » l'Harmattan 2006

¹⁶ [Mian N. Riaz](#), [Muhammad M. Chaudry](#) « Halal food production » CRC Press, 2004

où la boisson alcoolique est servie et préfère les lieux « saints ». L'étude du marché montre donc que les trois clients potentiels sont :

- le client étranger musulman
- le client national musulman
- le client étranger non musulman

La mondialisation et l'internationalisation du capital a entraîné une explosion de la demande pour les produits islamiques. Même les banques les plus populaires dans le monde ont été amenées à développer la finance islamique. Plusieurs analystes pensent que ce n'est pas un effet de mode et que la tendance au contraire à se généraliser. Par conséquent le pays qui saura initier et développer un produit touristique islamique peut se trouver dans un temps assez court, le leader de cette tendance.

Il ne faut pas aussi oublier l'émergence des pays tels que la Chine, l'Inde ou le Brésil qui vont aussi devenir des touristes potentiels et qui possèdent des communautés musulmanes assez importantes et qui pourront devenir des clients potentiels pour le tourisme islamique. L'Inde elle seule compte plus de musulmans que tous les pays arabes réunis.

Concernant la stabilité et la sécurité dans les pays qui songent à développer un tourisme islamique. Il faut savoir que le touriste est beaucoup plus sensible aux côtés sécuritaires. Un pays qui développe un tourisme islamique va créer moins de distorsions et moins de résistance de la part de la population et par conséquent sera plus stable. En effet être original, vivre sa culture et sa religion n'a rien de retard, ni d'obscurantisme. On peut moderniser, adopter toutes les techniques modernes et vivre avec son temps tout en gardant sa personnalité, sa culture et sa religion, comme c'est le cas de plusieurs pays tels que le Japon, la Corée du Sud, la Malaisie etc.

Voilà pourquoi en conclusion nous proposons de renforcer les lois sur l'interdiction de tout ce que notre culture et religion interdit et de veiller à renforcer la personnalité Algérienne. Il faut chercher à être Algérien musulman tout en étant moderne.

Références :

- George Steiner "*Strategic Planning*" (1979).. Free Press.
- Henry Mintzberg "*The Rise and Fall of Strategic Planning*" (1994).. Basic Books.
- Michael E.Porter "What Is Strategy?" "HARVARD BUSINESS REVIEW November-December 1996
- LE Petit fute « Tourisme Solidaire » 2009-2010 2eme édition
- Bédard Denis, « Le rôle de l'État dans le développement économique » Observatoire de l'administration publique CANADA ENAP septembre 1997
- . Ait Kaci "réforme de l'entreprise et théorie des organisations" in Actualité économie novembre 1988.
- Samir Zemmour « Le marché de la viande halal: évolutions, enjeux et perspectives » 20 millions de musulman en Europe » l'Harmattan 2006
- Mian N. Riaz, Muhammad M. Chaudry « Halal food production" CRC Press, 2004