

STRATÉGIE D'INTERNATIONALISATION DE L'ENTREPRISE CEVITAL : L'ACTIVITÉ SUCRIÈRE EST-ELLE SUFFISAMMENT COMPÉTITIVE?

Mohamed Akli **ACHABOU** *

RÉSUMÉ

L'objectif principal de cet article est de mesurer l'importance de l'environnement institutionnel dans la conception de la stratégie dans une entreprise émergente. Pour ce faire une étude de cas, combinant trois approches méthodologiques différentes (SWOT, AHP, Delphi), a été menée dans l'industrie sucrière algérienne. L'étude montre que la stratégie de l'entreprise Cevital est construite prioritairement sur les éléments de l'environnement institutionnel. Les mesures de protection dont elle bénéficie restent stratégiques, elles contribuent à son développement à l'abri de la concurrence internationale.

MOTS CLES

Stratégie, changements institutionnels, sucre, Cevital, SWOT-Delphi-AHP

JEL CLASSIFICATION : L1

INTRODUCTION

Il est difficile aujourd'hui de concevoir la stratégie de l'entreprise sans prendre en compte l'environnement institutionnel dans lequel elle évolue (Hafsi et Hatimi, 2003). La stratégie concurrentielle d'une entreprise doit s'adapter aux caractéristiques de son environnement global. L'élément de base dans le processus stratégique est l'environnement économique, cependant l'environnement institutionnel peut s'avérer dans certains cas comme crucial. Cela est particulièrement valable lorsque les opportunités de développement d'une entreprise

* Enseignant-Chercheur, IPAG Paris - 184 Boulevard Saint-Germain, 75006 Paris
Téléphone: 01 53 63 89 79; E-mail : mohamed.achabou@ipag.fr

sont contrôlées par le gouvernement ou dépendent de la pression des groupes d'intérêts, c'est notamment le cas du secteur du sucre. Le sucre a joué au cours des siècles un rôle stratégique dans plusieurs pays. Pour ce produit on a tissé des alliances internationales, déclaré des guerres, engagé des capitaux considérables, etc. il s'est donc comporté comme un véritable acteur de l'histoire (Meyer, 1989).

Le caractère stratégique du sucre explique les fortes politiques de protection mises en place dans la plupart des pays. Les entreprises sucrières ont donc souvent fonctionné au sein d'un environnement relativement stable. La situation a toutefois changé avec les réformes qui ont accompagné depuis quelques années le mouvement de globalisation. Les entreprises sucrières, à l'instar de celles intervenant dans d'autres secteurs, se sont retrouvées face à de nouvelles conditions (turbulence, incertitude) auxquelles elles doivent s'adapter.

L'industrie sucrière algérienne est un cas intéressant à étudier. Les économies des pays émergents sont caractérisées par une tendance vers l'économie de marché et la privatisation, mais malgré cela elles restent fortement régulées, ce qui offre un champ d'étude intéressant du comportement stratégique des entreprises (Hoskisson et al. 2000).

L'industrie sucrière algérienne est dominée aujourd'hui par une entreprise privée, Cevital, complètement déconnectée de l'agriculture locale. Elle intervient dans un environnement où le rôle de l'État s'est affaibli. En effet, depuis la mise en application du plan d'ajustement structurel (1994 - 1998) l'État s'est de plus en plus retiré de la sphère de production pour se limiter à celui de la régulation des importations de sucre. Ce changement constitue une première étape pour les entreprises algériennes dans leur transition vers l'économie de marché. Ce premier pas a été complété par l'adoption en septembre 2005 d'un accord d'association avec l'UE, le deuxième partenaire de l'Algérie dans le domaine sucrier. Le renforcement de ce partenariat peut offrir une opportunité de développement pour l'entreprise Cevital qui ambitionne de devenir un grand exportateur de sucre dans la région méditerranéenne. Mais cette entreprise est-elle aujourd'hui suffisamment compétitive pour concurrencer d'autres groupes d'envergure? Peut-elle se passer des protections aux frontières dont elle bénéficie? C'est les questions auxquelles nous tenterons de répondre dans cet article. Pour ce faire, nous procéderons en quatre sections. La première définit le cadre d'analyse intégrant la relation entre la stratégie

de l'entreprise et l'environnement institutionnel. La deuxième section est consacrée à la présentation des approches méthodologiques mobilisées (SWOT, Delphi, AHP). Enfin, les résultats de cette étude sont présentés et discutés respectivement dans la troisième et quatrième section. Nous terminerons par quelques préconisations managériales et une synthèse des résultats et limites de cette recherche.

CADRE THÉORIQUE

1.1. Conception de la stratégie : Analyse externe versus analyse interne

La littérature en management stratégique a été marquée par une confrontation entre deux approches explicatives du comportement stratégique des entreprises : l'approche structurelle et l'approche par les ressources et compétences (RBV).

L'approche structurelle développée depuis les années soixante jusqu'à la fin des années quatre-vingt, fut synthétisée principalement par les travaux de Porter (1980, 1986). Elle est basée sur deux principaux postulats, à savoir : l'entreprise se doit de s'adapter à son environnement afin d'assurer sa pérennité; l'entreprise doit acquérir et défendre un avantage concurrentiel pour réussir (Dumoulin et Simon, 2005).

Pour Teece et al. (1994), l'environnement dans lequel évolue l'entreprise est important pour la compréhension de sa stratégie et de sa performance. Il joue souvent le rôle d'un filtre des routines et mutations des firmes. L'intensité de cette sélection est en grande partie dépendante du niveau de compétition dans l'industrie, de la fréquence des discontinuités technologiques (fréquence d'innovation) et des politiques publiques. Ingham (1995) note que les analyses de l'économie industrielle ont largement contribué à éclairer les débats en stratégie jusqu'aux années quatre-vingt. Depuis, certains auteurs (Wernerfelt, 1984; Hansen et Wernerfelt, 1989; Rumelt, 1991; Barney, 1986 et 1991) ont considéré que l'analyse de l'environnement externe n'était plus suffisante pour expliquer la performance et le comportement stratégique de l'entreprise. En effet, l'évolution des sources de l'avantage concurrentiel a induit un revirement épistémologique à partir du début des années quatre-vingt-dix d'une explication de la performance et de la stratégie par les facteurs liés à

l'industrie à une explication par des facteurs internes à l'entreprise (Resource Based View).

L'approche Resource Based View (RBV) envisage la formation de la stratégie en fonction d'une contingence interne : l'entreprise est dotée de ressources liées à sa structure. La stratégie choisie doit être une transposition au niveau concurrentiel de cette base de compétitivité (Gueguen, 2001). Ginsberg et Venkatraman (1985) considèrent que l'analyse de l'environnement doit être faite en fonction des ressources et compétences de la firme. L'objectif de l'analyse ne doit pas être limité à l'évaluation de l'attractivité d'une industrie et l'identification d'une position stratégique favorable et des moyens pour la maintenir, mais plutôt la mise en évidence des ressources et compétences de l'entreprise qui pourront lui permettre de se construire un avantage concurrentiel.

Selon Marchesnay (2002), plusieurs facteurs ont contribué à mettre au premier plan l'importance des ressources et compétences. Le plus important est celui de la perte de compétitivité observée dans les grandes firmes américaines et le succès connu par les firmes japonaises. C'est la découverte des vertus de la «firme J» qui centre son attention sur l'organisation et la gestion de ses ressources.

Au-delà des divergences observées dans la littérature entre les auteurs (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) qui penchent pour une explication de la stratégie de l'entreprise à partir de ses ressources et compétences et ceux (McGahan et Porter, 1997) qui sont plutôt pour une explication par la structure de l'industrie, certaines recherches mettent en avant l'importance des mesures institutionnelles caractérisant le secteur d'activité des entreprises dans la conception de la stratégie.

1.2. L'environnement institutionnel dans la conception de la stratégie de l'entreprise

Selon la perspective institutionnelle, les entreprises s'intègrent dans un cadre institutionnel qui impose des règles, normes et autres instruments de régulation qui tendent à limiter leur marge de manœuvre. Les choix stratégiques opérés ne sont donc pas guidés exclusivement par des facteurs économiques.

Le cadre institutionnel peut être défini comme l'ensemble des règles fondamentales politiques, sociales et légales qui établissent les

bases de la production, de l'échange et de la répartition des revenus (Davis et North, 1971). Si le néo-institutionnalisme des années quarante-vingt considérait le cadre institutionnel comme étant fortement stable et résistant aux changements, un courant récent est venu mettre en évidence sa nature dynamique (Bourcieu, 2004).

Dans la littérature en management stratégique, certains travaux (Peng, 1996; Carney et Gedajlovic, 2000; Hafsi et Hatimi, 2003) ont étudié la relation entre l'environnement institutionnel et le comportement stratégique des entreprises. À ce propos, une convergence de points de vues semble se dégager sur le fait que la nature de l'environnement institutionnel (contraignant / favorable, fort / faible) détermine le comportement stratégique des entreprises.

Ainsi, Peng (1996) considère que la nature du cadre institutionnel peut être à l'origine de nouvelles formes organisationnelles et de stratégies. Dans une étude qu'il a conduit dans des pays en phase de transition vers l'économie de marché (Bulgarie, Chine, République tchèque, Hongrie, Pologne et l'ex URSS), l'auteur a constaté que les firmes occidentales qui réalisaient traditionnellement leur croissance par le recours à des stratégies d'expansion et d'acquisition, se sont tournées vers une stratégie de type réseau (alliances stratégiques, joint-ventures, partenariats, etc). Si le choix des firmes d'adopter cette stratégie est généralement attribué aux nombreux avantages qu'elle présente (accès à de nouveaux marchés et technologies, économies d'échelle, complémentarité de qualifications), Peng (1996) pense qu'il reflète plutôt l'incapacité de ces firmes à posséder les ressources nécessaires pour entreprendre une stratégie d'expansion ou d'acquisition. L'auteur attribue également le choix de cette stratégie à la nature de l'environnement institutionnel dans les pays en phase de transition. En Effet, les contraintes institutionnelles formelles (droits de propriétés, incertitude économique) et informelles persistantes ont encouragé les firmes à mettre en commun leurs ressources et coordonner leurs activités à l'intérieur de réseaux.

Les résultats de l'étude réalisée par Carney et Gedajlovic (2002) sur l'émergence des groupes industriels familiaux dans l'Est et le Sud-est de l'Asie vont dans le même sens que ceux de Peng (1996). Les auteurs ont montré que l'environnement institutionnel local qui ne fournit pas les mesures adéquates pour assurer la protection des droits de propriété et une application équitable des contrats a poussé

les groupes familiaux à développer des réseaux fermés qui constituent des refuges. Ces groupes sont donc à la fois un produit et une source de leur environnement institutionnel.

Hafsi et Hatimi (2003) mettent en avant l'idée de l'évolution conjointe entre l'environnement institutionnel et les stratégies des entreprises. Dans une étude menée dans le secteur de la télécommunication en Amérique du Nord, les auteurs ont observé que lorsque les institutions sont en période de transformation, il y a une évolution conjointe avec les stratégies des entreprises, les deux s'influencent mutuellement. Ainsi, comme la réglementation influence le comportement des entreprises, elle peut également être influencée par les acteurs auxquels elle est imposée, mais seulement durant la phase de transition. Lorsque cette réglementation est établie, elle devient déterminante de la stratégie des acteurs. Hafsi et Hatimi (2003) soulignent que dans les pays en transition, institutions et stratégies de firmes sont instables et en coévolution permanente. Ils concluent qu'il est difficile aujourd'hui de concevoir la stratégie de l'entreprise sans prendre en compte l'environnement institutionnel dans lequel elle évolue. Les situations dynamiques du cadre institutionnel sont d'une importance majeure pour les choix stratégiques des firmes.

Les réformes institutionnelles dans les pays développés influencent également le comportement stratégique des entreprises locales. Ainsi, en menant une enquête dans l'industrie électrique européenne,

Chabaud et al. (2005) ont constaté que le contexte institutionnel influençait le contenu des stratégies des entreprises. En effet, les réformes institutionnelles adoptées dans l'UE ont initié de nouveaux comportements stratégiques, elles ont poussé les entreprises électriques à changer de dimension et à faire de l'internationalisation un axe stratégique majeur de leur développement.

L'économie algérienne est confrontée ces dernières années à de nombreux changements, particulièrement sur le plan institutionnel (plan d'ajustement structurel, accord d'association avec l'UE). Ces bouleversements interviennent à une phase critique du développement de l'industrie sucrière. Dans ces conditions, nous nous interrogeons sur la capacité d'adaptation de l'entreprise locale Cevital : est-elle en mesure de se passer des protections aux frontières ? Dispose-t-elle de suffisamment de ressources pour faire face à une concurrence internationale ?

2. MÉTHODOLOGIE

2.1. Présentation de l'entreprise étudiée

L'entreprise Cevital constitue avec certains autres groupes privés (Ifri, Hamoud Boualem, etc.) un modèle de réussite industrielle dont la notoriété dépasse les frontières nationales.

C'est une entreprise familiale qui a connu, depuis sa création en avril 1998, un développement important dans plusieurs secteurs. Son complexe agroalimentaire comporte aujourd'hui plusieurs unités de production (voir tableau 1).

Tableau 1: **Principales unités agroindustrielles de Cevital**

| Unité | Capacité |
|--|------------------------------|
| Une raffinerie de sucre | 2 000 000 t/an |
| Une unité de sucre liquide | 210 000 t (matière sèche/an) |
| Une raffinerie d'huile | 570 000 t/an |
| Une margarinerie | 180 000 t/an |
| Une unité de conditionnement d'eau minérale | 3 000 000 bouteilles/jour |
| Une unité de production de boissons rafraichissantes sans alcool | 600 000 bouteilles/heure |
| Une conserverie de tomates et de confiture de fruits | 80 t/jour |
| Des silos portuaires | 182 000 t |

Source : Cevital (2012)

L'activité de raffinage du sucre, entamée en 2002, représente aujourd'hui environ le tiers du chiffre d'affaires de cette entreprise. Les capacités de raffinage ont connu une croissance continue ces dernières années, ce qui a permis au groupe d'exporter une partie de sa production vers les pays voisins (Tunisie, Libye). La nouvelle cible de Cevital aujourd'hui est le marché de l'UE.

2.2. Justification du choix des méthodes

Pour mener à bien notre enquête, trois méthodes ont été mobilisées : la méthode SWOT, la méthode Delphi et la méthode AHP.

Le choix de la méthode SWOT nous permet d'adopter une approche multidimensionnelle par la prise en compte à la fois des éléments internes et externes à l'entreprise. L'analyse interne aura pour objectif d'évaluer la capacité stratégique de Cevital. L'analyse

externe nous permettra d'identifier les différents changements intervenus dans l'environnement de cette entreprise.

L'utilisation de la méthode SWOT présente néanmoins des limites. La première est relative au risque de subjectivité dans le classement des variables internes et externes dans les groupes forces, faiblesses, opportunités et menaces. Les réponses peuvent être affectées par les perceptions individuelles des répondants. À titre d'exemple, les perceptions de l'incertitude de l'environnement peuvent varier dans l'entreprise d'un niveau de manager à un autre. Pour remédier à cette première limite, nous avons mobilisé la méthode Delphi, une technique permettant d'obtenir une opinion fiable en utilisant un groupe d'experts. La deuxième limite de la méthode SWOT porte sur l'absence de priorisation des variables. Chang et Huang (2006) notent que cette méthode offre seulement une présentation imprécise et superficielle des facteurs qui influencent la décision stratégique. Pour dépasser cette deuxième limite nous avons opté pour la méthode AHP (Analytical Hierarchy Process). Rodney et al. (2002) considèrent que la méthode AHP est la méthode analytique la plus appropriée pour l'élaboration d'une méthode hybride avec la méthode SWOT. Il s'agit d'une méthode de modélisation de problèmes multicritères qui rassemble dans un même modèle des variables tangibles et des variables intangibles.

L'AHP est une méthode qui a été proposée par l'économiste Saaty (1980). Sa problématique est portée sur la pondération, elle préconise l'utilisation de comparaisons par paires pour simplifier un problème de distribution de *100 % d'importance* entre *n éléments*. Les méthodes de comparaison par paires sont fortement liées au concept de rationalité du décideur. Cette dernière est définie par l'aptitude de celui-ci à exprimer un ensemble cohérent de préférences entre des paires d'éléments selon une relation d'ordre (si A est préféré à B et B préféré à C, alors A doit être automatiquement préféré à C).

2.3. Méthode d'investigation et de traitement des données

La première phase de notre travail empirique a porté sur une enquête exploratoire visant à classer un ensemble de variables internes (ressources et compétences de l'entreprise) et externes (principaux changements observés ou prévus dans les filières sucre algérienne et mondiale) dans les quatre groupes SWOT. Un premier questionnaire a

été établi et proposé, dans le cadre de la méthode Delphi, à 12 professionnels⁴⁵ ayant des connaissances sur la filière sucre et sur l'entreprise Cevital. Il leur a été demandé de classer ces variables en fonction de la nature de leur influence sur la performance de l'entreprise (force ou faiblesse, opportunité ou menace). L'analyse des réponses, par le calcul des fréquences, nous a permis d'effectuer un premier classement des variables, mais également d'éliminer celles dont l'impact sur la performance a été jugé neutre. Les variables retenues à l'issue du premier tour ont été utilisées pour élaborer un deuxième questionnaire. Celui-ci, comme le préconise la méthode Delphi, a été proposé aux mêmes experts et dans les mêmes conditions que le premier tour (des entretiens individuels). L'analyse des réponses a permis d'établir un classement définitif des variables dans les quatre groupes SWOT.

Dans la deuxième phase de notre travail empirique, nous avons quantifié les résultats de la phase exploratoire (SWOT-Delphi) par le recours à la méthode AHP. Afin de mesurer l'importance relative de chaque variable dans la mise en place de la stratégie, un questionnaire composé de combinaisons binaires⁴⁶ entre les variables dans les quatre groupes SWOT a été proposé au responsable⁴⁷ de la stratégie de l'entreprise. L'analyse des réponses obtenues à l'aide du logiciel Expert Choice 11 a permis d'établir un premier classement des variables SWOT dans chaque groupe. Afin d'obtenir un classement global, les quatre facteurs les plus importants issus des comparaisons par paires du premier tour ont été utilisés pour élaborer un deuxième questionnaire. Celui-ci a été proposé au même responsable qui a répondu au premier questionnaire. Le poids obtenu par chacune des quatre variables correspond au poids du groupe auquel elle appartient. La

⁴⁵ Le deuxième critère de sélection des experts (la connaissance de l'entreprise enquêtée) a fortement réduit notre panel. Nous soulignons qu'un taux de réponse de 100% a été obtenu à l'issue des deux tours.

⁴⁶ Une échelle de rapport avec des unités allant de 1 (indifférence) à 9 (préférence absolue), tout en y incluant les réciproques ($1/X$) qui permettent d'évaluer les comparaisons inverses, a été utilisée à cet effet.

⁴⁷ À ce stade de notre enquête, il nous a été impossible de faire appel à plusieurs responsables, la centralisation de la décision stratégique justifie le choix d'un seul responsable.

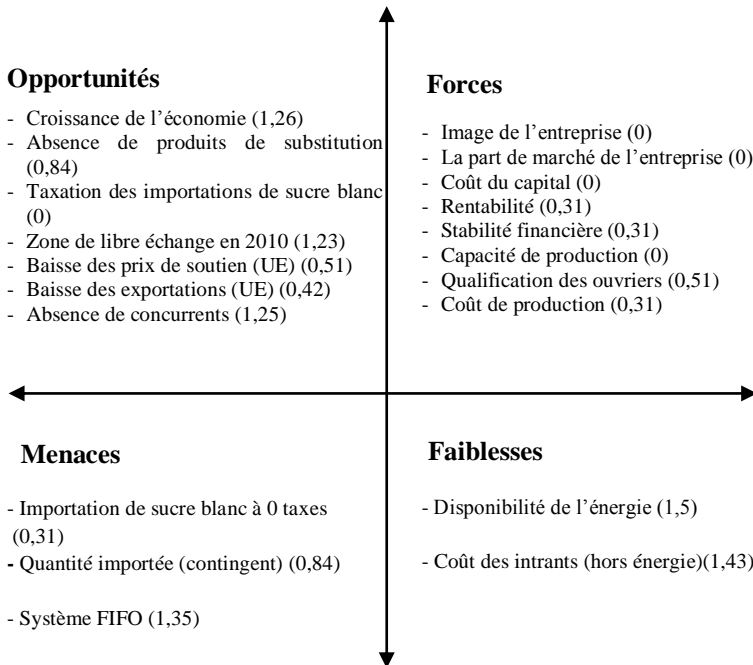
multiplication de ces poids par ceux obtenus lors du premier tour permet d'établir un classement global.

Par ailleurs, les réponses obtenues des comparaisons par paires peuvent présenter un certain degré d'incohérence. L'avantage de la méthode AHP est qu'elle permet d'évaluer ce risque à travers le ratio d'incohérence (R.I). Lorsqu'il s'agit de comparer moins de 9 éléments, un seuil de tolérance de 10% est fixé pour ce ratio (Mendoza et Macoun, 2000). Les résultats obtenus dans les deux phases empiriques sont présentés dans la section 3.

3. RÉSULTATS

Les entretiens Delphi réalisées auprès des 12 experts nous ont permis d'obtenir les résultats présentés dans la figure 1.

Figure 1 : Classement⁴⁸ des variables dans les 4 groupes SWOT



⁴⁸ Entre parenthèses : l'écart type entre les réponses des experts

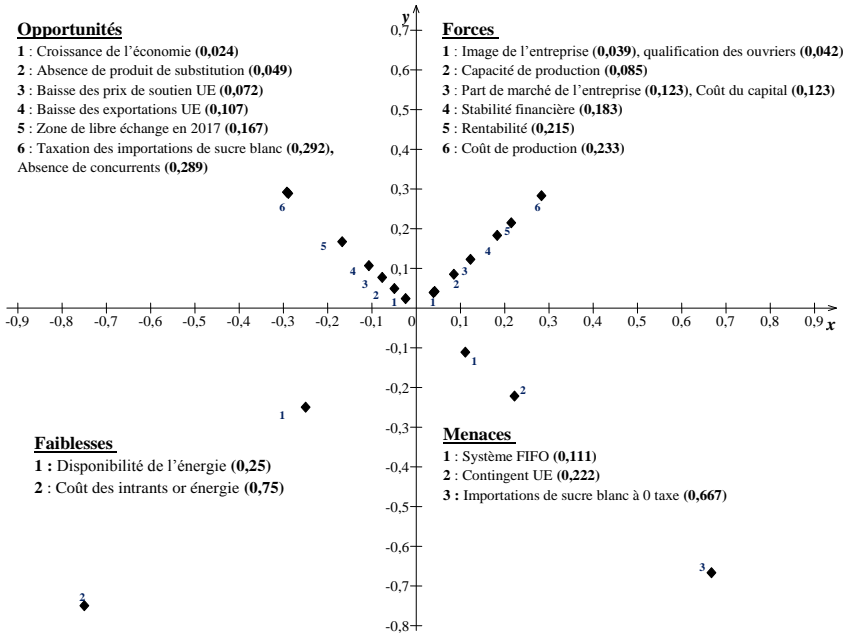
Il ressort de la figure 1 que les variables «*faiblesses*» ont fait l'objet d'un faible consensus (écart-type élevé). Concernant la variable «*disponibilité de l'énergie*», il est indéniable que le coût de ce facteur reste très compétitif en Algérie ce qui peut constituer un avantage de taille pour les entreprises locales. Toutefois, la fiabilité du réseau d'approvisionnement (monopole de l'entreprise étatique Sonalgaz) réduit fortement l'importance de cet avantage comparatif. La dépendance de Cevital dans ce domaine l'expose à des coupures électriques qui sont accompagnées de pertes de productivité. Il faut noter que dans l'objectif de contourner ce problème et atteindre son indépendance énergétique, Cevital conduit un projet de construction d'une centrale électrique.

En ce qui concerne le «*coût des intrants*», certains experts ont jugé que même si l'entreprise Cevital dispose aujourd'hui d'un bon réseau de fournisseurs et d'un bon pouvoir de négociation (vu les quantités achetées), elle reste exposée à d'éventuelles augmentations de prix du sucre roux qui peuvent influencer négativement ses coûts de production.

L'enquête AHP s'est faite auprès du directeur général de Cevital qui est aussi le responsable de sa stratégie. Un questionnaire composé de 53 comparaisons par paires lui a été proposé lors d'un entretien individualisé.

Nous présentons dans la figure 2 ci-après les principaux résultats obtenus.

Figure 2 : Classement quantifié des variables dans les quatre groupes SWOT (tour 1)



La figure 2 montre une différence significative entre les quatre groupes SWOT en termes de dispersion des variables. Elle est faible dans les groupes «forces» et «opportunités» (des poids relativement proches entre les variables) et importante dans le cas des «faiblesses» et «menaces» (certaines variables sont beaucoup plus importantes que d'autres, donc la discrimination a été plus importante). Ce sont ces deux derniers groupes de variables qui peuvent remettre en cause le bon fonctionnement de l'entreprise, ce qui explique l'attention particulière accordée à certaines de ces variables (coûts des intrants et importations de sucre blanc à 0 taxe) et leur positionnement dans la matrice.

Dans l'objectif d'obtenir un classement global des variables SWOT, les quatre facteurs les plus importants retenus à l'issue du premier tour (Coût de production, Coûts des intrants hors énergie, Taxation des importations de sucre blanc, Importations de sucre blanc à 0 taxe) ont été utilisés pour élaborer un deuxième question-

naire (6 comparaisons par paires). Celui-ci a été proposé au même responsable qui a répondu au premier questionnaire. Les résultats obtenus sont synthétisés dans le tableau 2.

Tableau 2 : Classement par groupe et classement global des variables intervenant dans la mise en place de la stratégie de Cevital

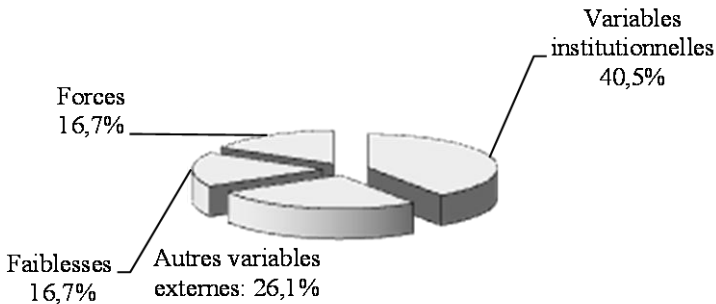
| Groupes | Variables par groupes | Tour 1 Poids des variables | Poids du groupe | Tour 2 Poids des variables |
|---|---|----------------------------------|--------------------|----------------------------------|
| Forces R.I.= 0,09) | Coût de production* | 0,233 | | 0,0389 |
| | Rentabilité | 0,215 | | 0,0359 |
| | Stabilité financière | 0,183 | 0,167 | 0,0305 |
| | Part de marché de l'entreprise | 0,123 | | 0,0205 |
| | Coût du capital | 0,123 | | 0,0142 |
| | Capacité de production | 0,085 | | 0,0205 |
| | Qualification des ouvriers | 0,042 | | 0,0070 |
| Image de l'entreprise | 0,039 | 0,0065 | | |
| Faiblesses R.I.= 0) | Coûts des intrants hors énergie* | 0,750 | 0,167 | 0,1252 |
| | Disponibilité de l'énergie | 0,250 | | 0,0417 |
| | <i>Poids des variables internes</i> | | | 0,334(33,4%) |
| Opportunités (R.I.= 0,08) | Taxation des importations de sucre blanc* | 0,292 | | 0,0972 |
| | Absence de concurrents | 0,289 | | 0,0962 |
| | Zone de libre-échange en 2017 | 0,167 | 0,333 | 0,0556 |
| | Baisse des exportations UE | 0,107 | | 0,0178 |
| | Baisse des prix de soutien UE | 0,072 | | 0,0120 |
| | Absence de produits de substitution | 0,049 | | 0,0163 |
| | Croissance de l'économie | 0,024 | | 0,0080 |
| Menaces (R.I.= 0) | Importations de sucre blanc à 0 taxe* | 0,667 | 0,333 | 0,1114 |
| | Quantité importée (contingent) | 0,222 | | 0,0739 |
| | Système FIFO | 0,111 | | 0,0369 |
| | <i>Poids des variables externes</i> | | | 0,666 (66,6%) |
| <i>Poids total des variables</i> | | | | 1 (100%) |
| <i>Ratio d'Incohérence R.I (2^{ème} tour)</i> | | | | 0 |

* Les variables retenues pour le deuxième tour AHP

Source : Etabli par l'auteur

Il ressort du tableau 2 que les variables «*taxation des importations de sucre blanc*» et «*importations de sucre à 0 taxe*» occupent une place importante dans la stratégie de Cevital. La mise à l'écart de cette entreprise de la concurrence internationale lui permet de se développer pour atteindre une taille et une compétitivité suffisantes pour concurrencer d'autres groupes d'envergure internationale. Le tableau montre également une forte différence (0,332) entre la somme des variables internes (0,334) et celle des variables externes (0,666). La forte compétitivité de Cevital, permet à ses dirigeants de centrer leur réflexion stratégique sur l'évolution de l'environnement externe particulièrement celle de l'environnement institutionnel (voir figure 3).

Figure 3 : L'importance des variables institutionnelles dans la décision stratégique



Le cadre institutionnel algérien reste important pour les entreprises, au moins pour la protection aux frontières qu'il leur assure. Il faut rappeler que la mise en place des protections, il y a maintenant plusieurs années, avait pour objectif d'encourager des monopoles étatiques (Semmoud, 1982). Aujourd'hui, ces protections offrent des conditions favorables pour le développement de Cevital.

4. DISCUSSION

Les travaux contrastant les explications avancées par la perspective industrielle et celles défendues par la perspective de la ressource sur le comportement stratégique des entreprises ont alimenté ces dernières années un débat important dans le domaine du management stratégique. Mintzberg et al. (1999) estiment que l'analyse interne a pris le dessus sur l'analyse externe. La qualité et la différenciation, devenues des sources importantes d'avantages concurrentiels, ont donné la priorité à l'analyse des ressources et compétences (Ingham, 1997) mais est-ce le cas pour toutes les entreprises? Dans le cas de l'entreprise Cevital, les résultats de cette recherche convergent vers une explication de sa stratégie par le marché et de fait, ils sont en contradiction avec le nouveau paradigme du management stratégique. L'environnement institutionnel peut expliquer en grande partie ce résultat. En effet, les variables institutionnelles semblent influencer considérablement le comportement stratégique de cette entreprise. Les évolutions institutionnelles peuvent générer à la fois des opportunités et des menaces pour les acteurs économiques. Leurs conséquences sont plus lourdes dans des secteurs habituellement protégés comme celui du sucre. Certains économistes estiment que le protectionnisme constitue un élément déterminant dans le développement de certaines industries, d'autres en revanche font remarquer que les industries occidentales les plus protégées dans la période d'après guerre souffraient au début des années quatre-vingt d'un manque de compétitivité (Koenig, 1996). Chabaud et al. (2005) soulignent que dans les contextes institutionnels où l'Etat intervient fortement dans l'activité économique, les entreprises restent enfermées dans des comportements ne permettant pas un développement efficace (faible création de richesse). Elles deviennent faiblement compétitives et se retrouvent dans l'incapacité de faire face à une concurrence internationale.

Dans le cas de Cevital, l'exigence de rentabilité et de satisfaction des actionnaires a poussé ses dirigeants à opter pour une stratégie plus entrepreneuriale. Les gros investissements réalisés ces dernières années, sa place de leader sur plusieurs marchés, et sa diversification lui permettent d'ambitionner de devenir l'un des plus grands producteurs de sucre dans la région méditerranéenne. En attendant de

devenir suffisamment compétitive, les mesures institutionnelles dont elle bénéficie (protection aux frontières) sont fortement stratégiques.

Les résultats de cette étude montrent que les entreprises s'intègrent dans un cadre institutionnel qui impose des règles, normes et autres instruments de régulation qui tendent à limiter leur marge de manœuvre et à créer une dépendance vis-à-vis de certaines mesures favorables (ex : protections, subventions). Les choix stratégiques opérés ne sont donc pas guidés exclusivement par le portefeuille de ressources et compétences et les facteurs économiques.

CONCLUSION

La présente recherche montre que les mesures institutionnelles caractérisant le secteur d'activité de l'entreprise peuvent jouer un rôle déterminant dans le choix de la stratégie. Cela explique la priorité accordée aux variables externes dans la mise en place de la stratégie. Néanmoins, ce résultat ne remet pas en cause l'importance de l'analyse interne. La rentabilité de l'activité sucrière dans l'entreprise Cevital semble fortement tributaire d'une importante ressource : le sucre roux.

L'entreprise Cevital dispose aujourd'hui de plusieurs atouts (une main d'œuvre et une énergie peu coûteuses, une capacité de raffinage importante, un emplacement géographique stratégique) qui pourraient lui permettre de faire face à la concurrence de nouveaux entrants sur le marché algérien. En revanche, sa dépendance vis-à-vis du marché mondial en matière d'approvisionnement en sucre roux risque de la handicaper sur le plan international particulièrement en présence d'autres entreprises plus performantes et surtout non dépendantes d'un approvisionnement extérieur. Au regard des tendances observées dans la région méditerranéenne (exemple : plusieurs investissements dans l'activité de raffinage de sucre), nous pensons qu'une intégration vers l'amont par le rachat de sucreries ou par des joint-ventures dans les pays exportateurs de sucre roux, tel que le Brésil, serait une stratégie sécurisante. Cette stratégie permet de contrôler la régularité, la qualité et les coûts des approvisionnements (Meier, 2005). Selon Ghillotreau et Le Roy (2000), l'intégration vers l'amont peut également trouver sa justification dans la pratique de l'écrasement des prix. Elle permettrait à une firme d'obtenir la matière première à un coût inférieur à celui de ses concurrents, une différence qu'elle pourrait répercuter sur le prix

de vente en aval. Les concurrents verront alors leurs profits écrasés entre le prix de revient des matières premières et le prix de vente qui est maintenu trop faible pour rester compétitifs. Aujourd'hui, les entreprises désirant s'adapter à leur environnement doivent acquérir des ressources stratégiques leur permettant de maintenir ou d'obtenir un avantage concurrentiel durable (Porter, 1997).

Enfin, il convient de préciser les limites de cette recherche. La principale concerne la difficulté de généralisation des résultats obtenus. L'étude de cas comme méthode de recherche présente des avantages notamment celui d'assurer une forte validité interne des résultats (les phénomènes relevés sont des représentations authentiques de la réalité étudiée), en revanche comme toute méthode de recherche elle présente des faiblesses, la plus importante concerne la validité externe. En effet, il est généralement difficile de reproduire les résultats obtenus à partir d'études de cas (Gagnon, 2005). Nous pensons donc qu'il serait intéressant dans une voie future d'analyser les interactions entre le comportement stratégique des entreprises et l'environnement institutionnel dans d'autres secteurs en Algérie, et dans d'autres pays notamment ceux de l'UE.

Références bibliographiques

- Barney J.B.**, 1986. "Strategic factor markets : expectations, luck and business strategy". In *Management Science*, vol.32, n°10.
- Barney J.B.**, 1991. "Firm resources and sustained competitive advantage". In *Journal of Management*, vol. 17, n°1, p.99-120.
- Bourcieu S.**, 2005. *Les stratégies de développement international des PME face à la dynamique de l'environnement institutionnel*. XIV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Angers.
- Carney M., Gedajlovic E.**, 2002. "The co-evolution of institutional environments and organizational strategies: the rise of family business groups in the Asian region". In *Organization Studies*, vol.23, n°1.
- Chabaud D., Parthenay C., Perez Y.**, 2005. "Environnement institutionnel et trajectoire des entreprises : une analyse northienne de l'industrie électrique". In *Management international*, vol. 9, n°3.
- Chang H.H., Huang W. C.**, 2006. "Application of a quantification SWOT analytical method". In *Mathematical and Computer Modeling*, n°43.

- Davis L.E., North D. C.**, 1971. *Institutional Change and American Economic Growth*. Ed. Cambridge University Press, Cambridge.
- Dumoulin R., Simon E.**, 2005. "Stratégie de rupture et PME : La réplication impossible". In *Revue Française de Gestion*, vol.2 n°155.
- Gagnon Y.C.**, 2005. *L'étude de cas comme méthode de recherche*. Ed. Presses de l'Université du Québec, Québec.
- Ginsberg A., Venkatraman N.**, 1985. "Contingency perspectives of organizational strategy : a critical review of the empirical research". In *Academy of Management Review*, vol. 10, n°3.
- Gueguen G.**, 2001. *Orientations stratégiques de la PME et influence de l'environnement : entre déterminisme et volontarisme*. 10^{ème} Conférence de l'AIMS, Université Laval.
- Guillotreau P., Le Roy F.**, 2000. "La guerre tu thon ou l'élévation des coûts des concurrents par l'intégration verticale". In *Gérer et comprendre*, n°62.
- Hafsi T., Hatimi A.E.**, 2003. *Changement institutionnel, stratégie concurrentielle et performance : le cas de l'industrie des équipements de télécommunication en Amérique du Nord*. 12^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Les Cotes de Carthage.
- Hansen G.S., Wernerfelt B.**, 1989. "Determinants of firm performance : the relative importance of economic and organizational facto". In *Strategic Management Journal*, vol. 10, n°5.
- Hoskisson R.E., Eden L., et al.** 2000. "Strategy in emerging economies". In *Academy Management Journal*, vol. 43, n°3.
- Ingham M.**, 1997. *Introduction à la connaissance dans les organisations, la connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*. Ed. De Boeck Université, Paris.
- Ingham M.**, 1995. *Management stratégique et compétitivité*. Ed. De Boeck Université, Paris.
- Koenig G.**, 1996. *Management stratégique : paradoxes, interactions et apprentissages*. Ed. Nathan, Paris.
- Marchesnay M.**, 2002. Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique ressources-compétences : essai de praxéologie. In *Cahier de l'ERFI*, n°22.
- McGahan A.M., Porter M.E.**, 1997. "How much does industry matter, really?". In *Strategic Management Journal*, n°18.

- Meier O.**, 2005. *Diagnostic stratégique: Evaluer la compétitivité de l'entreprise*. Ed. Dunod, Paris.
- Mendoza G.A., Macoun P.**, 2000. *Guidelines for applying Multi-criteria analysis to the assessment of criteria and indicators*. Center for International Forestry Research, Indonesia.
- Meyer J.**, 1989. *Histoire du sucre*. Ed. Desjonquères, Paris.
- Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J.**, 1999. *Safari en pays stratégie : l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*. Ed. Village Mondial, Paris.
- Peng M. W.**, 1996. "The growth of the firm in planned economies in transition : institutions, organizations, and strategic choice". *In The Academy of Management Review*, vol.21, n°2.
- Porter M.E.**, 1997. *La stratégie globale : réussir sur le marché mondial, Les paramètres essentiels de la gestion stratégique des entreprises*. Ed. Maxima, Paris.
- Porter M.E.**, 1980. *Choix stratégiques et concurrence*. Ed. Economica, Paris.
- Porter M. E.**, 1986. *L'avantage concurrentiel*. Ed. Interedition, Paris.
- Rodney A.S., Mohamed S., Da et R.**, 2002. "Strategic implementation of IT / IS projects in construction: case study". *In Automation in construction*, n°11.
- Rumelt R.P.**, 1991. "How much does industry matter?". *In Strategic Management Journal*, vol.12, n°3.
- Saaty T.**, 1980. *The Analytic Hierarchy Process*. New York.
- Semmod B.**, 1982. "Croissance du secteur industriel privé en Algérie dans ses relations avec le secteur national". *In Canadian Journal of African Studies*, vol.16, n°2.
- Cevital**, 2012. Cevital-Agro : Chiffres. <http://www.cevital-agro.com/index.php/cevital-agr#chiffres>.
- Teece D.J., Rumelt R.P., Dosi G. et al.** 1994. "Understanding corporate coherence: theory and evidence". *In Journal of Economic Behavior and Organization*, vol.23, n°1.
- Wernerfelt B.**, 1984. "A Resource-Based View of the Firm". *In Strategic Management Journal*, vol. 5.

