

UNIVERSITE MONTPELLIER I
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES

LA PORTEE DU CONCEPT DE GROUPE STRATEGIQUE

Application au secteur laitier privé en Algérie

Thèse présentée pour obtenir le grade
DOCTEUR DE L'UNIVERSITE MONTPELLIER I
Formation doctorale : Economie du Développement Agricole Agroalimentaire et
Rural

UM1/ENSA-M
Groupe des disciplines du CNU : Sciences Economiques (SECTION 06)

Par : **Assia Cherfaoui Epouse Oussedik**
Soutenue le 09 Juillet 2009

Directeur de recherche: **Mme Martine PADILLA**
Co-Directeur de recherche : **Mr Abdelhamid BENCHARIF**

JURY

.....	Président de Jury
.....	Professeur	Rapporteur
.....	Chercheur	Rapporteur
.....	Chercheur	Examineur

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	4
A-PROBLEMATIQUE ET HYPOTHESES	5
B-CHAMP D'APPLICATION	8
C-METHODOLOGIE.....	12
PARTIE I : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	22
INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE	23
CHAPITRE 1 : EMERGENCE ET DEVELOPPEMENT DU CONCEPT DE GROUPE STRATEGIQUE	24
INTRODUCTION DU CHAPITRE 1.....	25
1-1-L'approche « objective » des groupes stratégiques	26
1-2-Emergence de la nouvelle conceptualisation « cognitive » des groupes stratégiques	53
CONCLUSION DU CHAPITRE 1.....	61
CHAPITRE 2 : OPERATIONNALISATION DU CONCEPT DE GROUPE STRATEGIQUE..	64
INTRODUCTION DU CHAPITRE 2.....	65
2-1-Processus de formation des groupes stratégiques	66
2-2-Les méthodes de construction de la carte stratégique.....	78
CONCLUSION DU CHAPITRE 2.....	84
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....	86

PARTIE II : RESULTATS DE LA RECHERCHE ET DISCUSSION.....	89
INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	90
CHAPITRE 3 : CHANGEMENTS OPERES AU SEIN DU SECTEUR AGRO-ALIMENTAIRE ET DE L'INDUSTRIE LAITIERE EN ALGERIE	91
INTRODUCTION DU CHAPITRE 3.....	92
3-1-L'industrie agro-alimentaire algérienne face aux changements	93
3-2-L'industrie laitière au cœur des réformes	107
CONCLUSION DU CHAPITRE 3.....	137
CHAPITRE 4 : APPLICATION DU CONCEPT DE GROUPE STRATEGIQUE AU SECTEUR LAITIER PRIVE ALGERIEN.....	140
INTRODUCTION DU CHAPITRE 4.....	140
4-1-La démarche méthodologique de la recherche.....	141
4-2-Les caractéristiques et stratégies des entreprises enquêtées	147
4-3-Les résultats de la recherche	167
CONCLUSION DU CHAPITRE 4.....	192
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE	194
CONCLUSION GENERALE	198
BIBLIOGRAPHIE.....	211
TABLE DES MATIERES	221
LISTE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES ET FIGURES	224
ANNEXES	230

INTRODUCTION GENERALE

Il n'y a pas une seule stratégie possible pour les entreprises industrielles, celles-ci ayant à leur disposition plusieurs options possibles, qui conduisent à des positionnements différents au sein de l'industrie. Ces choix stratégiques permettent un regroupement de ces firmes en sous-ensembles d'entreprises ayant procédé aux mêmes choix stratégiques. C'est le concept de groupe stratégique, forgé par Hunt en 1972, qui permet d'établir ces regroupements. Le principal postulat de cette approche est qu'aucun secteur économique n'est réellement homogène et qu'il faut mettre en évidence les ressemblances et les différences des entreprises qui le composent (Donada, [2002]).

Il s'agit d'un concept complémentaire, intermédiaire, entre celui de l'industrie et celui de la firme, où l'on considère la stratégie imaginée et formalisée par le chef d'entreprise, en la comparant à celles des entreprises relevant du même sous-secteur et filière (Porter, [1980], Oster, [1994], González-Fidalgo et Ventura-Victoria, [2002]). Ce concept peut ainsi être classé dans la catégorie des concepts relevant de la mésoéconomie, laquelle prend place entre la microéconomie et la macroéconomie.

Un groupe stratégique est défini comme un ensemble de firmes dans un secteur d'activité ou dans une industrie, qui développe des stratégies semblables (Porter, [1979]). Ceci ne signifie pas qu'ils devraient réaliser des performances identiques (Combs et al., [2004]), puisqu'ils peuvent différer en ce qui concerne leurs ressources, forces et compétences (Thomas et Caroll, [1994] ; McNamara et al., [2003]).

L'étude et l'analyse des groupes stratégiques présents dans un secteur donné, aident à comprendre aussi bien sa structure, que la dynamique de la compétition qui se noue entre ces groupes, et l'évolution du secteur lui-même (Barroso et al., [2001]). Ainsi, identifier ces groupes sur une carte stratégique peut être une manière utile d'analyser la dynamique de l'industrie au cours de laquelle les firmes deviennent plus semblables ou plus différentes les unes des autres. Une analyse dynamique de ces cartes est susceptible de contribuer au repérage et à l'explication des mouvements des entreprises dans le secteur (renforcement de la position d'un groupe, abandon d'un groupe pour rejoindre un autre groupe, création d'un nouveau groupe ;....).

La construction et le recours à de telles cartes stratégiques représentent également un outil de prospection qui peut se révéler très précieux pour les entreprises qui tentent d'adapter leurs facteurs clés de succès aux conditions concurrentielles des groupes auxquels elles appartiennent (Donada, [2002]).

Depuis qu'il a été proposé par Hunt, ce concept a été développé et enrichi par de nombreux travaux, aussi bien théoriques qu'empiriques. Certains d'entre eux sont issus de l'Economie Industrielle (Caves et Porter, [1977]) ; d'autres du Management stratégique (McGee et Thomas, [1986]). Certains l'appréhendent selon une perspective cognitive (Reger et Huff, [1993]) alors que, plus récemment, d'autres l'appréhendent selon une perspective reposant sur les ressources (Barney et Hoskisson, [1990]).

Ce concept a été appliqué à des secteurs très divers comme le secteur bancaire (Mehra, [1996] ; McNamara et al., [2003]), la vente de détail (Barroso et al., [2001]), les compagnies aériennes (Smith et al., [1997]) ; l'hôtellerie (Baum et Mezias, [1992]) ; l'industrie pharmaceutique (Cool et Schendel, [1987] ; Cool et Dierickx, [1993] ; Leask et Parker, [2006]), le secteur de la franchise (F. Cataluña et Antonio Navarro García et Enrique Carlos Díez de Castro, [2007]) ; l'industrie du bâtiment (González-Moreno et J. Sa'ez-Martinez, [2008]) ; et le secteur des assurances (Fiegenbaum et Thomas, [1990]). Il a été également mobilisé pour étudier les différentes étapes du cycle de vie de l'industrie (Primeaux, [1985]).

A-PROBLEMATIQUE ET HYPOTHESES

Malgré l'intérêt qu'à suscité le concept de groupe stratégique, on constate que depuis la fin des années 1980, plusieurs chercheurs ont émis de nombreuses réserves concernant cette notion (McGee et Thomas, [1986] ; Hatten et Hatten, [1987] ; Thomas et Venkatraman, [1988] ; Barney et Hoskisson, [1990] ; Wiggins et Ruefli, [1995], Dranove et al., [1998]). Parmi les sources principales de frustrations et de scepticisme identifiées, figurent la solidité insuffisante de la base théorique, notamment liée à l'absence de consensus sur son mode d'opérationnalisation (González-Fidalgo et Ventura-Victoria, [2002]).

Etant donné le sérieux et l'importance de ces multiples réserves, remettant en cause l'importance, voire l'existence même de ces groupes stratégiques (Warren, [2002]), il a semblé pertinent en se situant dans ce champ de la recherche en Management stratégique, d'analyser

la question fondamentale de la solidité de ce concept à travers plusieurs travaux empiriques. Parmi ces travaux, figure l'étude de Leask et Parker, [2006] qui présente une revue critique du concept de groupe stratégique sur les trois dernières décennies. Ces deux auteurs concluent que la théorie des groupes stratégique continue à fournir une approche utile pour la recherche en gestion, en permettant notamment une évaluation détaillée et une comparaison des stratégies menées par les entreprises au sein d'une industrie, en marquant que ceci n'est possible qu'à condition que soit assurée une sélection rigoureuse des variables et des méthodes statistiques pour constituer les regroupements.

Et même si aucune démarche claire de construction des regroupements concurrentiels, ne s'est encore imposée, la littérature sur les groupes stratégiques propose les éléments d'une démarche articulée sur deux points clés. En effet, et de façon générale, d'une part, elle suggère d'assigner des firmes aux groupes stratégiques en se référant aux caractéristiques de leurs stratégies – la firme rejoignant le groupe dont les membres adoptent des stratégies très proches ; et d'autre part, de considérer que les caractéristiques qui permettent de définir ces groupes résultent fondamentalement de la nature des barrières à la mobilité.

Selon Porter, [1980] la constitution de groupes stratégiques s'explique par l'existence de telles barrières du fait que, si ces dernières n'existaient pas, dès qu'une stratégie quelconque venait à réussir, celle-ci serait immédiatement imitée. En effet, ces barrières représentent des facteurs qui découragent ou empêchent le mouvement d'une firme d'une position stratégique à une autre et, plus généralement, l'expansion des firmes d'un groupe vers une position tenue par un autre groupe, comme elles empêchent également l'imitation (Rumelt, [1984]).

Plusieurs chercheurs ont proposé de retenir ces barrières comme concept de base pour la construction des groupes stratégiques, justifiant ce choix en se référant à la théorie de l'Organisation industrielle qui suggère que les caractéristiques principales de la structure d'une industrie sont encapsulées dans l'idée des barrières à l'entrée, et expliquent que la puissance du marché provient de la présence de barrières structurelles ou comportementales face à l'entrée de nouveaux concurrents.

Ainsi, les barrières à la mobilité peuvent être exprimées de la même façon que les barrières conventionnelles d'entrée (Caves et Porter, [1979]). Elles représentent, pour les membres d'un groupe, un investissement collectif qui peut parfois avoir une valeur immatérielle : basées sur

les états de l'approvisionnement du marché, des opérations ou des ressources financières ; elles peuvent également être exprimées en tant que coûts absolus du mouvement d'un groupe à l'autre (devenant verticalement intégré, par exemple), ou bien encore comme une opération ou une variable de coût de pénalité relative à laquelle l'entrant potentiel doit faire face (McGee, [1985]).

L'analyse des barrières à la mobilité est d'autant plus intéressante que le potentiel de performance d'un groupe peut être très directement affecté par la taille de ces barrières (Bain, [1956] ; Stigler, [1963] ; Oster, [1982]). Porter [1976, 1979] a été un des premiers chercheurs à examiner les effets potentiels sur les performances des firmes de l'adhésion d'une firme à un groupe stratégique ; il a proposé de considérer que les barrières à la mobilité des groupes protègent ses membres contre l'entrée de nouveaux concurrents. Ces barrières représentent un corollaire à l'existence des groupes stratégiques et expliquent pourquoi certaines compagnies dans une industrie sont en mesure de gagner de manière continue des bénéfices bien plus élevés que ceux accessibles à d'autres (González-Moreno et J. Sa´ez-Martínez [2008]).

Dans ce contexte global, notre problématique s'articule sur la solidité théorique du concept de groupe stratégique et, plus particulièrement, sur le manque de consensus sur son mode d'opérationnalisation. Ainsi, en partant du postulat que les groupes stratégiques existent, et en nous basant notamment sur les conclusions de multiples études empiriques, et plus particulièrement celle de Leask et Parker, [2006], nous souhaitons vérifier s'il est possible de construire des regroupements crédibles et homogènes : d'une part, dans l'industrie laitière d'un pays en voie de développement, aux caractéristiques distinctes par rapport aux champs d'application auxquels ce concept a été appliqué dans les recherches antérieures et, d'autre part, dans le cas où une telle construction des groupes stratégiques s'avèrerait possible dans ce secteur, examiner quelles sont les variables à la mobilité qui permettent l'identification de ces regroupements.

Face à ces interrogations, nous faisons les hypothèses suivantes :

H1- Le secteur laitier privé algérien compte deux groupes stratégiques, constitués l'un par les grandes, et l'autre par les petites entreprises, et ce consécutivement à l'expansion qu'a connue l'industrie laitière privée cette dernière décennie. Les entreprises, au sein de chacun de ces deux groupes, se caractérisent par des ressemblances marquées, particulièrement en matière de taille et de performances.

H2-En se basant à la fois sur la suggestion de Porter [1980], selon laquelle les variables stratégiques qui se révèlent les plus appropriées pour représenter les axes de la carte stratégique, sont celles qui déterminent les principales barrières à la mobilité ; et sur les conclusions de Yami et Benavent, [2000] qui expliquent qu’au sein d’un secteur à forte intensité concurrentielle, ce sont l’innovation, l’amélioration de la qualité et la communication, qui sont activées : nous pensons, qu’au sein du secteur laitier privé algérien, ce sont ces mêmes variables qui vont représenter les principales variables à la mobilité à cause de la vive intensité concurrentielle que connaît ce secteur.

B-CHAMP D’APPLICATION

Comme cela a déjà été noté ci-dessus, notre thèse représente une contribution à l’étude des groupes stratégiques, en proposant une application dans un nouveau contexte, celui d’un marché en pleine mutation, à savoir ‘l’industrie laitière privée en Algérie’ aux caractéristiques très différentes de celles des champs d’applications retenus par les recherches antérieures.

L’Algérie a engagé différentes réformes, censées assurer une insertion efficace dans le marché mondial¹, induisant des transformations très rapides de l’environnement des entreprises du pays. Ce dernier est marqué par l’instabilité du cadre institutionnel et réglementaire, et par l’émergence et le développement accéléré de la concurrence, suite à l’émergence d’opérateurs privés.

C’est en 1995 que le pays est entré réellement dans l’ère des privatisations. Ce processus trouve sa justification dans l’affirmation que le secteur privé est plus efficace que le secteur public, et que plus on élargit la base du secteur privé, plus on réduit la taille du secteur public, et plus le niveau de l’efficacité économique s’élève (Bouzidi, [1999]). C’est dans cet esprit que dans cette vision d’un système économique novateur, né d’un renouvellement profond du système économique national composé des divers éléments renouvelés, la privatisation des entreprises publiques est censée apporter de nouvelles capacités financières, technologiques et

¹ Dans un contexte mondial marqué par une logique d’ouverture des économies dans le cadre de la domination d’un modèle unique, et par le réajustement des politiques des Etats dans le sens d’une plus forte libéralisation des marchés, l’Algérie a paraphé, le 12 décembre 2001, un accord d’association avec l’Union Européenne. A travers cet accord, d’une portée considérable, le pays a confirmé son choix pour un libéralisme économique et sa volonté de s’engager dans la voie de l’économie de marché.

managériales, et permettre l'instauration d'un secteur privé dominant dans l'économie nationale. Elle devrait également, selon ses concepteurs, mettre fin aux affectations budgétaires importantes consacrées à de vaines tentatives de réanimation d'entreprises publiques non performantes et, ainsi, rendre possible l'affectation de ces ressources à d'autres secteurs plus rentables et notamment le secteur privé (Bouzidi, op-cit).

La mise en œuvre de ce processus de privatisation connaît un ralentissement qui perdure depuis 1995, un blocage qui semble trouver sa cause dans les stratégies de résistance des acteurs à des changements imposés, et dans la résistance du cadre institutionnel au changement souhaité par les citoyens. Craignant les licenciements inévitables en cas de restructuration profonde, le syndicat dominant des travailleurs (UGTA) oppose une forte résistance aux privatisations. Il reçoit l'appui masqué de nombreux dirigeants d'entreprises publiques, qui savent que la privatisation équivaldrait certainement à la fin de leurs sinécures (Brabez et Bedrani, [2002]). Le maintien du secteur public est ainsi assimilé à la perpétuation de l'accès à des rentes et à des privilèges, ce qui explique l'opposition forte à la soumission totale aux règles de l'économie de marché, exercée par tous ceux qui en bénéficient.

La politique économique nationale a cependant enregistré un nouveau cours à partir du second semestre de l'année 2008 ; cette réorientation peut être comprise comme une réponse aux mutations de grande ampleur qu'ont connues les marchés mondiaux des produits agricoles et alimentaires évoqués ici pour le cas de la poudre de lait. Si certains partis politiques n'avaient cessé d'affirmer que la politique du "tout privatisation" allait mener l'économie nationale droit vers le démantèlement de l'ensemble de la base industrielle construite lors de l'étape précédente, le discours des principaux responsables de l'Etat demeurait jusque là sans nuance et convaincu de la pertinence de la ligne suivie, affirmant qu'aucune autre alternative n'existait.

Il fallait ainsi accepter de passer par les dures épreuves de restructuration, avec les coûts sociaux élevés qu'elles entraînent nécessairement avec la perte d'emplois en grand nombre, avant de déboucher sur un secteur industriel rénové et performant. Aux bouleversements de l'environnement mondial, le second déterminant qui a dû être pris en considération réside dans les attentes sans suite significative des repreneurs étrangers, qui négligent des secteurs aux atouts avérés, et en particulier l'agroalimentaire. Ainsi, le modèle élaboré par le ministère

chargé de l'industrie, d'assainissement, de reconstruction et de relance, tant aux plans managérial, technologique, que financier et d'accès à l'exportation, n'a pu être concrétisé.

Malgré les résistances évoquées ci-dessus, et pendant que le secteur public se débattait dans ses nombreux problèmes, le secteur privé a commencé, quant à lui, à dominer le secteur des IAA à la fin des années quatre vingt dix. Néanmoins, cette progression du poids de la propriété privée n'est pas le résultat de la privatisation des entreprises publiques, comme cela vient d'être expliqué, mais celui de la démonopolisation du secteur et de la création de nombreuses Petites et Moyennes Entreprises privées dans les différents créneaux, grâce à une politique active en matière de soutien de l'investissement privé (Boukella et Bouaita, [2002]).

Les efforts des pouvoirs publics pour encourager l'investissement privé n'ont pas été vains, car on assiste à la mise en place d'un tissu dense de PME-PMI dynamiques dans toute la gamme des filières jusque là dominées par les entreprises publiques (semoulerie-minoterie, corps gras, lait et produits laitiers, boissons,...). Cependant, ces investisseurs privés doivent demeurer très attentifs au risque de saturation du secteur par surinvestissement, comme c'est le cas dans la filière céréales, ainsi qu'à l'amélioration continue de leurs performances, car seuls les meilleurs subsisteront aux lois de la concurrence. Certains ont déjà privilégié le partenariat avec des firmes étrangères pour être plus compétitifs en termes de qualité, de technicité et de méthodes managériales.

Le secteur agroalimentaire algérien représente le cadre général de notre recherche. Ce choix se justifie par le caractère stratégique de ce secteur et par les transformations remarquables qu'il a connues ces dernières années, comme cela vient d'être évoqué, notamment suite à l'émergence et au développement de plusieurs PME/PMI qui ont investi plusieurs branches de ce secteur.

✓ **Le secteur laitier privé : Un champ encore peu exploré**

Parmi les filières agroalimentaires qui comptent un nombre important d'entreprises privées, "la filière lait" occupe une place particulière. Les besoins du pays en lait et produits laitiers sont très importants, l'Algérie étant l'un des plus gros consommateurs du Maghreb, avec une moyenne qui atteint 100 litres de lait par personne et par an. A titre de comparaison, cette moyenne est respectivement de 50 litres au Maroc et de 87 litres en Tunisie (Bourbouze, [2001]). L'Etat accorde un intérêt particulier à ce produit qui a acquis le statut de "produit refuge", sur lequel se replie la majorité de la population confrontée à la chute récente et

sensible de son pouvoir d'achat, ce qui explique l'importance du tissu industriel mis en place dans cette branche d'activités.

Le secteur public est géré par GIPLAIT, qui a repris les activités des anciens offices régionaux dissous (ORLAC, ORELAIT, OROLAIT). Ce groupe est composé de 19 filiales, qui représentent une capacité de production de 1.5 Milliards de litres/an, ce qui lui permet de détenir un quasi-monopole pour la production du lait de consommation.

La production laitière nationale (lait frais) étant très insuffisante pour couvrir les besoins de la population en lait et produits laitiers, les entreprises de transformation ont recouru à l'importation de la poudre de lait du marché mondial. Les filiales de GIPLAIT, à l'image de l'ensemble des entreprises publiques, souffrent de structuration financière aggravée par cette quasi-dépendance vis-à-vis du marché mondial pour les approvisionnements en matières premières².

Ces contre-performances du secteur public sont contrebalancées par un dynamisme remarquable des entreprises privées. En effet on assiste, depuis une dizaine d'années, à la création de laiteries privées, leur nombre atteignant, en 2006, 172 PME/PMI, avec une capacité de production estimée à 200 Millions de litres/an (soit 15% de celle de GIPLAIT). Ces entreprises investissent principalement le segment des produits laitiers, fortement dissuadées par le prix du lait pasteurisé, qui demeure fixé par l'Etat³. Les quelques travaux de recherche qui ont étudié ce secteur laitier privé, soulignent tous le dynamisme de ses opérateurs en matière d'investissement. Ces derniers sont favorisés par de nombreux avantages du code des investissements, et profitent du libre accès aux marchés extérieurs pour se doter de biens d'équipement récents et modernes.

Les laiteries privées ont été les premières à privilégier les opérations de partenariat avec des groupes étrangers comme facteur d'attractivité des technologies nouvelles et d'intégration de nouvelles méthodes de management. A titre d'exemple, le Groupe Danone en contrat avec les Laiteries de Djurdjura, Yoplait a passé un accord de franchise avec GLI et Candia avec Tchic

² Le taux d'intégration de la production laitière nationale est de seulement 10% (Rapport MIR, 2006).

³ Les entreprises privées accaparent 70% du marché des dérivés laitiers et seulement 10% du marché du lait de consommation (Rapport, MIR 2006).

Lait. Nous aurons à examiner de manière plus précise la façon dont ont été concrétisés ces partenariats, et les résultats auxquels ils ont abouti (cf. Chapitre 4).

Le secteur public recherche, lui aussi, des partenariats avec des firmes étrangères de premier plan pour moderniser son management, ses équipements de production et mettre sur le marché des produits conformes aux normes d'hygiène et aux goûts de plus en plus avertis des consommateurs (Mensara, [2001]). Il faut noter cependant qu'aucune opération de partenariat n'a été enregistrée par les entreprises laitières publiques à ce jour, bien que des négociations soient engagées avec le groupe français Lactalis (Le Soir d'Algérie, [2005]).

Le secteur d'analyse retenu pour le présent travail de recherche, est le secteur laitier privé, parce qu'il est notamment en forte croissance et compte de grandes entreprises ayant opté, pour certaines d'entre elles, pour un partenariat avec des firmes étrangères de taille significative et qui se sont imposées sur leur marché national, et de moyennes et petites entreprises qui ont, pour la plupart, opté pour le segment de la deuxième transformation, et dont certaines tentent de se maintenir sur le marché malgré la vive concurrence au sein du secteur.

Notre thèse représente également une contribution pour mieux connaître ces nouveaux opérateurs privés qui n'ont pas bénéficié de beaucoup de travaux de recherche malgré le dynamisme dont ils ont fait preuve au cours de ces dernières années.

C-METHODOLOGIE

L'étude de la littérature spécialisée montre la possibilité de regrouper les entreprises à travers le concept de groupe stratégique ou celui des stratégies génériques. Il apparaît néanmoins très important de distinguer le concept de groupe stratégique de la notion de stratégies génériques.

Pour cette recherche, nous avons opté pour le concept de groupe stratégique qui s'appuie sur l'analyse d'un processus compétitif essentiellement décrit au travers de l'analyse de la rivalité (au sens précis de la probabilité qu'une entreprise entreprenne des actions agressives à l'égard de ses proches compétiteurs et de la probabilité qu'elle réponde à leurs attaques (Cueille et Benavent, [2000])). Cette approche représente une méthode plus significative pour classer, comparer et contraster les firmes selon leurs choix stratégiques que celle offerte par le concept

de stratégies génériques, en permettant une analyse mathématique sophistiquée utilisant la configuration stratégique, qui englobe des variables tant quantitatives que qualitatives (Leask et Parker, [2006]). La notion de stratégies génériques s'appuie plus faiblement sur l'hypothèse d'une régularité statistique, et elle se fonde sur un nombre limité de choix stratégiques cohérents (Cueille et Benavent, [2000]).

S'agissant de l'opérationnalisation du concept de groupe stratégique, et comme déjà indiqué ci-dessus, plusieurs chercheurs ont souligné le fait qu'aucune démarche claire n'avait pu s'imposer dans la littérature spécialisée. Pour notre recherche, nous nous basons sur le concept de barrières à la mobilité qui représente, comme déjà indiqué, un concept de conduite pour la construction des groupes stratégiques.

Le chercheur est réduit à procéder lui-même à des choix quant au mode de construction des groupes, selon ses propres convictions, en s'efforçant de tenir compte des caractéristiques spécifiques du secteur analysé. C'est dans ce sens que notre démarche méthodologique a été structurée autour des séquences suivantes :

- Une revue de littérature détaillée sur le concept de groupe stratégique, pour dégager les différentes méthodes de construction des groupes et déterminer les types de variables adoptés pour opérer ces regroupements ;
- Une étude détaillée portant, d'une part sur le secteur agroalimentaire en général et, d'autre part, sur le secteur laitier privé, pour déterminer la structure de cette industrie et les caractéristiques de ses firmes, et identifier ainsi les variables descriptives indispensables à l'établissement du questionnaire de l'enquête et à l'interprétation de la carte stratégique ;
- Une enquête auprès d'un échantillon représentatif des entreprises du secteur analysé, afin de sélectionner les variables les plus discriminantes pour l'identification des regroupements et l'élaboration de la carte stratégique, grâce aux méthodes statistiques retenues.

Nous présentons ci-après les principales étapes de cette étude.

✓ **La collecte des données**

La collecte des données représente une étape très importante dans l'identification des groupes stratégiques. Il apparaît difficile d'envisager que l'on puisse se suffire d'une seule source de

données, et le cas s'est avéré très rare dans les travaux consultés ; cela a conduit à mobiliser deux modes de collecte : la documentation et l'enquête.

Recherche et consultation des références bibliographiques

En plus des ouvrages théoriques et méthodologiques relatifs à la problématique et aux objectifs de ce travail, a été consultée une série d'études, de rapports de projets, de rapports d'activités, de documents statistiques, de bulletins d'informations et de revues scientifiques portant sur l'industrie laitière en général, et sur le secteur privé en particulier. Cette étape a permis de définir les concepts et les outils d'analyse économique utilisés, de collecter les statistiques relatives à l'évolution de l'environnement des entreprises analysées et de déterminer les effets de ces changements sur l'industrie laitière qui, rappelons-le de nouveau, a connu des mutations de grande ampleur, particulièrement au cours de cette dernière décennie.

L'enquête

La collecte des données peut concerner deux catégories distinctes, selon leur nature, celle-ci pouvant être soit qualitative, soit quantitative. Pour notre recherche, la démarche quantitative s'est imposée comme la méthode la plus appropriée pour le recueil des données. Elle consiste à quantifier et mesurer un phénomène grâce à l'utilisation d'enquêtes. L'enquête a visé à interroger à l'aide d'un questionnaire un échantillon de firmes représentatif de l'ensemble de la population étudiée. Son principal intérêt est qu'elle permet de rassembler une grande quantité de données qui feront l'objet d'analyses statistiques.

Notre thématique de recherche a nécessité une collecte directe des données au niveau des entreprises du secteur analysé. L'enquête a eu recours à un questionnaire que nous avons élaboré en adoptant pour ancrage le cadre théorique adopté, tout en tenant compte des résultats de l'enquête préliminaire menée en avril 2005, mais également de la réalité de l'environnement économique, institutionnel et social, dans lequel ces firmes évoluent. Le questionnaire a inclus certaines questions ouvertes pour mieux analyser la situation et les stratégies des enquêtés. La réalisation de l'enquête d'un tel type pouvait faire appel à diverses techniques :

- *Technique auto-administrée*

Certaines méthodes de collecte ne nécessitent pas l'intervention d'un enquêteur pour remplir le questionnaire. Dans l'enquête postale, le questionnaire est transmis à l'enquêté, une enveloppe timbrée est jointe au courrier pour le retour. L'enquête par dépôt-retrait est également utilisée, par exemple, pour le recensement : un enquêteur dépose le questionnaire chez l'enquêté et revient le chercher une fois rempli. Il existe également des enquêtes réalisées par l'intermédiaire d'Internet, avec le e-formulaire.

- *Technique avec intervention d'un enquêteur*

La méthode dite « de face-à-face » est celle où l'enquêteur est face à l'enquêté. Il peut remplir le questionnaire directement sur ordinateur, formule dite méthode CAPI (Computer Assisted Personal Interview) ou, travailler directement sur le questionnaire papier. Le questionnaire peut également être rempli par téléphone, option connue sous l'appellation de méthode CATI (Computer Assisted Telephone Interview).

- *La technique en face à face : technique retenue pour notre recherche*

Pour notre étude, la technique en « face à face » nous a semblé inévitable pour arriver à convaincre les dirigeants des entreprises interrogées à coopérer, ce qui aurait été très difficile, compte tenu du contexte social et culturel actuel, si le questionnaire leur parvenait par poste ou par fax. Le questionnaire a été ainsi renseigné, pour la plupart des entreprises enquêtées, directement sur papier. Cette technique a permis de prendre le temps nécessaire pour mettre en confiance les interviewés, en commençant par les aspects les plus généraux, pour les convaincre ensuite de répondre aux questions qui leur ont semblé confidentielles, voire indiscrettes, au départ, tel que révélé lors du testage du questionnaire réalisé au préalable.

Il s'agit notamment des questions relatives à la structure détaillée et aux volumes de production réalisés, aux données comptables et financières, aux coûts de production, aux pratiques « réelles » de gestion mises en œuvre pour pallier les difficultés que fait peser sur l'entreprise son environnement très contraignant. Il est utile de préciser que c'est surtout le démarrage de l'enquête qui a été difficile ; une fois un certain nombre d'entreprises enquêtées, le fait même de déclarer que les questionnaires ont été déjà renseignés par d'autres entreprises a grandement facilité le déroulement de l'enquête.

✓ Le questionnaire et le déroulement des entretiens

Afin de recueillir des informations aussi exhaustives que possibles, notre questionnaire a comporté aussi bien des questions directes que semi-directes. Nous avons jugé important de ménager une certaine liberté à l'interviewé qui souhaiterait s'exprimer plus longuement sur certaines questions. Il y a lieu de noter que plusieurs autres questions auraient pu être posées, mais il a fallu se résoudre à sélectionner les questions qui semblaient les plus pertinentes, sous peine de se retrouver avec un questionnaire trop long. La sélection finale des questions a été opérée sur la base de l'investigation bibliographique réalisée, des éléments issus de l'enquête préliminaire et, également, des informations et avis de personnes ressources diverses.

Il faut ajouter que les acquis du travail de terrain qui avait été réalisé précédemment, dans le cadre de l'étude d'une filiale (Boudouaou) parmi les plus importantes du secteur laitier public (Cherfaoui A. [2002]), s'est révélé également fort utile. Il n'en demeure pas moins cependant qu'il s'agissait ici d'aborder des entreprises relevant d'un autre secteur, celui du privé, avec ses caractéristiques propres que l'on supposait nécessairement bien différentes de celles des entreprises du secteur public.

Les entreprises ont été interrogées sur des variables choisies sur la base de la classification de McGee et Thomas, [1986] qui nous a semblé à la fois assez cohérente et complète, au regard des conclusions dégagées dans la première partie. Ce choix a également été établi en tenant compte de la réalité de l'environnement socio-économique des entreprises du secteur, telle qu'elle ressortait de la recherche bibliographique, des éléments recueillis, à cette étape de la recherche, auprès de personnes ressources consultées. La grille d'analyse synthétisant les aspects essentiels à passer en revue était articulée autour des principaux volets ci-après :

- a) La genèse de l'entreprise ;
- b) Les caractéristiques générales de l'entreprise ;
- c) Les ressources humaines et l'organisation industrielle ;
- d) La nature des produits, des marchés et de la clientèle servis ;
- e) Les procédés et moyens de production ;
- f) La politique de distribution ;
- g) La stratégie globale mise en œuvre par l'entreprise ;
- h) La stratégie de communication ;
- i) Les principaux résultats et les données financières de l'entreprise ;
- j) La coopération étrangère.

A travers ce questionnaire, nous avons souhaité mesurer certaines variables, liées aux caractéristiques des entreprises (propriété des firmes, financement des firmes, structure et organisation, compétence de management, système de contrôle, degré et type de diversification, appartenance à un réseau, relations avec des groupes d'influence,...), à la stratégie de la firme vis-à-vis du marché (largeur de la gamme de produits, technologies incorporées dans le produit, types de segments servis, circuits de distribution utilisés, politique de marque et de commercialisation, ...), aux caractéristiques de l'offre dans l'industrie (économies d'échelle et effets d'apprentissage, procédés de fabrication, capacités de R&D, système de distribution, ...). Il faut rappeler que le questionnaire a comporté des questions relatives au volet financier au travers desquelles il s'agissait d'apprécier le niveau de performances des entreprises interrogées. Il faut cependant déplorer que certaines entreprises aient refusé de répondre à ces questions, considérées comme particulièrement confidentielles.

En ce qui concerne le déroulement des entretiens, ceux-ci se sont déroulés dans leur grande majorité avec les directeurs/propriétaires des entreprises ou les gérants de ces dernières. Ces gestionnaires se sont généralement montrés très coopératifs et ont fait preuve de disponibilité. Les entretiens ont duré une heure en moyenne, à des jours et des heures planifiés suffisamment à l'avance. Dans la plupart des cas, les derniers moments des entretiens, ou les passages rapides réalisés après les entretiens, nécessaires à la récupération de certains éléments sollicités, ont été les plus fructueux. C'est lors de ces occasions que, de manière plus nette, divers facteurs et préoccupations déterminant les choix stratégiques et les pratiques de ces acteurs ont été approfondis, voire même identifiés.

✓ **L'échantillon**

C'est en tenant compte des caractéristiques générales des PME laitières privées que nous avons sélectionné notre échantillon, composé de 36 entreprises, ce qui représente 20% du total des 172 entreprises privées que compte le secteur. Il faut cependant remarquer qu'il ne nous est pas possible d'affirmer en toute rigueur que l'échantillon défini soit représentatif du secteur dans son ensemble ou pas. En tout état de cause, la comparaison de l'une à l'autre des entreprises, retenues selon le critère de la taille, conduit à penser que l'échantillon n'est pas excessivement biaisé. En effet, bien que les petites entreprises semblent quelque peu sur-représentées dans l'échantillon, on constate que les petites entreprises constituent nettement le plus grand nombre, en totale conformité avec ce qu'on observe à l'échelle du secteur dont plus

de 80% sont des entreprises de petite taille. De plus, les entreprises de l'échantillon présentent une grande diversité dans leurs caractéristiques, et tous les types d'entreprises que l'on rencontre dans le secteur sont représentés dans l'échantillon, notamment les grandes entreprises, qui pèsent naturellement d'un poids considérable, comme TchivLait-Candia, Danone, Trèfle, et GLI-Yoplait. Dans ces conditions, on peut penser qu'il n'y a pas de biais important dans l'échantillonnage au regard des objectifs poursuivis dans cette recherche.

✓ **Durée de l'enquête**

Une enquête préliminaire de 3 mois a été menée en mars 2004 dans le but de collecter les informations nécessaires sur le secteur laitier privé. Ce sont les résultats de cette première enquête préliminaire, conjugués à notre recherche sur le plan théorique, qui nous ont permis de construire le questionnaire d'enquête, en tenant compte des caractéristiques du secteur qui se sont dégagés de l'exploitation des données recueillies. C'est à partir de Mars 2005 que nous avons entamé notre enquête auprès des dirigeants de 36 entreprises laitières privées ; elles se sont étalées sur une période de quatre mois.

✓ **Choix d'une technique d'analyse de données**

La première partie de ce document montre que la validité du concept de groupe stratégique a été remise en cause, notamment à cause de l'absence d'un consensus clair pour son opérationnalisation, ce qui accroît le risque de typologies inadéquates (cf. Partie 1). Le choix d'une méthode d'analyse adéquate s'avérait dans ces conditions à la fois très important et délicat. Pour notre étude, nous avons pris parti pour le recours aux méthodes qui ont été les plus utilisées dans les travaux empiriques antérieurs, notamment en se référant aux résultats de l'étude menée par Ketchen et Shook, [1994] qui ont dressé un bilan fondé sur 35 études, recueillies dans 11 revues de stratégies et couvrant la période 1977-93. Les résultats de ce bilan sont résumés sur le Tableau 1, en considérant les différentes étapes du processus de classification.

Cette démarche nous a conduits à retenir la technique d'Analyse en Composantes Principales (ACP), qui a été adoptée par 32% des recherches empiriques. Cette technique relève du groupe des techniques d'analyse multivariées descriptives. Son principal objet est la description (synthétique) de tableaux d'un ensemble de données dans lesquels les individus - dans notre

cas, les entreprises laitières privées -, sont décrits par des variables quantitatives multiples. La description ainsi réalisée grâce à l'ACP, est susceptible d'autoriser :

- Une réduction cohérente des informations : les variables sont regroupées à l'intérieur d'éléments synthétiques, dits composantes principales. Ces dernières correspondent à des dimensions (sous-jacentes) du problème posé ;

- Un positionnement des individus (les entreprises du secteur laitier) qui peut permettre une mise en évidence de typologies de cette catégorie d'acteurs économiques, ainsi que des variables qui sont sous-jacentes à la création de ces types.

Afin d'améliorer la qualité de l'analyse factorielle avec une analyse plus fine des groupes, l'ACP est assortie d'une classification hiérarchique des entreprises suivant la longue tradition de recherches initiées par Harrigan, [1980]. Nous avons choisi l'algorithme de Ward (méthode de variance minimum), utilisé par plus du tiers (36%) des études déjà réalisées, comme nous pouvons le constater à partir du même Tableau 1. Cet algorithme favorise la formation de groupes de tailles similaires (Hair et al., [1992] ; Donada et Mbengue, [2001]). Nous avons déterminé le nombre de classes en analysant le scree plot de la variance expliquée.

Il faut préciser, par ailleurs, que c'est au logiciel "SPSS" qu'il a été fait recours comme support d'analyse des données.

Tableau 1 : Justification du choix des méthodes

Objectif	Méthodes	% d'utilisation
Choix des variables	Inductif	78%
	Déductif	9%
	Cognitif	13%
	Usage de l'ACP	32%
	Standardisation	27%
Choix des Algorithmes	Hiérarchique	
	Ward	36%
	Centroid	9%
	Saut du max	4%
	Saut du min	2%
	CONCOR	18%
	Combinaison	
	Wark + K-means	7%
	Centroid + K-means	2%
	Saut du max + K-means	2%
	Saut du min + K-means	2%
	ND	16%

Source : Ketchen et Shook, [1994].

✓ Structure du document

Cette thèse est structurée en deux parties. La première partie est consacrée à la présentation du cadre d'analyse théorique de la recherche axé sur le concept de groupe stratégique, alors que la seconde présente notre champ empirique et les résultats de la recherche.

La première partie, qui se décline en deux chapitres, présente dans le premier une revue de littérature sur le concept de base de notre recherche, à savoir les groupes stratégiques, retraçant ses conditions d'émergence, son développement et ses objets d'analyse. Y seront évoqués également les débats qu'a suscités ce concept, ainsi que ses apports et ses limites. Les développements du second chapitre permettront, quant à eux, de traiter du concept de barrières à la mobilité et des différents modes d'opérationnalisation des groupes stratégiques.

Cette partie nous permettra ainsi de dégager les arguments théoriques et méthodologiques qui justifient la démarche méthodologique adoptée pour l'application du concept de groupe stratégique au secteur laitier privé en Algérie.

La deuxième partie, qui est également structurée en deux chapitres, expose dans le premier une analyse détaillée du secteur agroalimentaire et du secteur laitier privé en Algérie et s'efforce de dégager leurs principales caractéristiques. Nous présentons dans le deuxième chapitre, après avoir rappelé la démarche méthodologique de cette recherche, les traits essentiels des entreprises enquêtées ainsi que les variables sélectionnées pour la construction des groupes stratégiques. Seront ensuite présentées l'analyse de la carte stratégique obtenue et la description des regroupements construits.

La conclusion générale restituera les principaux apports de cette recherche, ses limites et propose des pistes de développement de futurs travaux, particulièrement dans le cas d'un pays où l'application d'une telle approche n'en est qu'à ses tous débuts.

PARTIE I :
Cadre théorique et méthodologie de
recherche

Introduction de la première partie

Cette première partie sera consacrée à la présentation du concept de base de la construction de notre problématique de recherche à savoir le ‘concept de groupe stratégique’. Nous nous intéresserons aux conditions de son émergence et de son développement au cours de ces dernières années, ainsi qu’à ses différents modes d’opérationnalisation, en faisant référence aux principaux travaux théoriques et empiriques qui ont contribué à enrichir la réflexion et le débat instauré autour de cette conceptualisation théorique qui a suscité, tout à la fois, un grand intérêt mais aussi de multiples interrogations.

Cette partie sera structurée en deux chapitres :

- Chapitre 1 : Emergence et développement du concept de groupe stratégique
- Chapitre 2 : Opérationnalisation du concept de groupe stratégique

Chapitre 1 :
Emergence et développement du concept de
groupe stratégique

Introduction du chapitre 1

Pendant longtemps, les économistes ont considéré l'industrie comme une unité d'analyse homogène. Pourtant, Chamberlain a dès 1927 signalé, dans sa théorie de la concurrence monopolistique, l'existence de phénomènes de différenciation au sein d'une industrie donnée. Cependant, il faudra attendre encore une cinquantaine d'années après lui, pour que l'idée soit prolongée, avec l'introduction du concept de groupe stratégique.

Le premier auteur à l'avoir introduit fut Hunt, [1972] qui le définit comme « un groupe d'entreprises à l'intérieur d'un secteur, qui sont hautement analogues en ce qui concerne la structure des coûts, le degré de diversification des produits, l'organisation formelle, les systèmes de contrôle, le système de récompense et de sanctions, les perceptions et les préférences des individus ». Depuis lors, la définition la plus généralement utilisée est celle proposée par Porter, [1980] « un groupe stratégique est un groupe d'entreprises qui suivent des stratégies similaires sur les principales dimensions stratégiques ». Plusieurs auteurs se sont inspirés de la définition de Porter, comme c'est le cas pour Gervais, [2003] « un groupe stratégique est constitué d'un ensemble de firmes qui, au sein d'un secteur, suivent la même stratégie ou une stratégie voisine, sur un certain nombre de stratégies voisines ».

Les conclusions des premiers travaux sur ce concept (Hunt, [1972] ; Newman, [1973], Porter, [1979, 1985]) ont ouvert la voie à de nombreuses recherches sur l'existence des groupes stratégiques et sur leur lien avec le niveau de performance des entreprises (Dess et Davis, [1984] ; Cool et Schendel, [1987] ; Fiegenbaum et Thomas, [1990]). Les conclusions, parfois contradictoires, de ces travaux ont donné naissance à des critiques sur la solidité théorique de ce concept. C'est justement dans l'objectif de participer à ce débat noué autour de la solidité théorique de ce concept que s'inscrit notre recherche.

Ce premier chapitre sera consacré à la présentation du concept de groupe stratégique : y sont exposées ses conditions d'émergence et son développement ces dernières années, ses objectifs d'analyse, les critiques qui lui ont été adressées et l'approche cognitive de ce concept, née suite à ces critiques. Au terme de ce chapitre, nous expliquerons pourquoi nous nous intéressons à l'étude de ce concept et pourquoi nous avons pris option de retenir l'approche objective des groupes stratégiques - et non l'approche cognitive-, comme outil principal de la démonstration de nos hypothèses de recherche.

1-1-L'approche « objective » des groupes stratégiques

Avant de restituer les éléments clés qu'il faut retenir du débat qu'a suscité le concept de groupe stratégique, il semble important de revenir sur ses conditions d'émergence et ses objectifs d'analyse.

1-1-1-Emergence du concept de groupe stratégique

C'est dans le champ de l'Economie Industrielle qu'est né, au début des années 1970, le concept de groupe stratégique qui a connu, depuis, des développements rendant possibles des analyses plus fines de la concurrence sectorielle. Ces divers développements se sont axés autour de deux points de vue portés par deux écoles de pensée : celle de l'Economie Industrielle, à qui revient le mérite d'avoir imaginé et proposé ce concept, et celle du Management stratégique. La convergence entre la science économique, notamment l'Economie Industrielle, et la recherche en Management stratégique inspirée par le paradigme SCP est devenue particulièrement forte à partir du début des années 1970, avec l'apparition et la multiplication des recherches théoriques et empiriques consacrées aux groupes stratégiques. Ce courant de recherche présente un cadre privilégié pour illustrer concrètement la transposition au Management stratégique de débats émergeant dans le champ de la science économique.

Ce concept a été développé au début des années 1970, simultanément à Harvard (Hunt, [1972] ; Porter, [1973] ; Newman, [1973] ; Caves et Porter, [1977] ; Newman [1978] ; Oster, [1982]) et à Perdue (Hatten, [1974] ; Patton, [1976] ; Cool, [1985]). Mais, alors que la recherche conduite à Harvard s'inscrivait dans la perspective de l'Economie Industrielle et était essentiellement déductive, les études développées à Perdue ont adopté une perspective plutôt managériale et ont, principalement, visé à identifier les déterminants des performances de certaines entreprises particulières, plutôt que de s'intéresser à l'industrie dans son ensemble.

En réalité, le concept de groupe stratégique a été initialement introduit en Economie Industrielle pour rendre compte des différences de performances entre les firmes rivalisant au sein d'une même industrie. Mais comme l'identification des groupes stratégiques était fondée sur d'une part les ressources et, d'autre part, les comportements stratégiques des firmes, le

concept de groupe stratégique a été rapidement adopté par le champ du Management stratégique (Mbengue, [1992,1994] ; Yami et Benavent, [2000] ; Dornier, [2004]). C'est ainsi que de plus en plus de travaux l'ont adopté comme outil analytique dans le but de cerner les liens entre la structure des marchés, les stratégies et les performances des firmes (Barney et Hoskisson, [1990] ; Wiggins et Ruefli, [1995] ; Mbengue, [1997,1998]). En résumé, l'approche des groupes stratégiques menée dans la perspective du Management stratégique a permis l'intégration à la théorie des groupes stratégiques de deux conclusions fondamentales (Haidara, [1995]) :

- La possibilité de la conception de modèles quantitatifs de la stratégie des entreprises capables de mettre en relief les relations qui existent entre les entreprises, les stratégies mises en œuvre, leurs performances et leur environnement ;

- La réflexion sur la concurrence menée au niveau de l'ensemble d'un secteur entraîne des pertes d'informations pouvant aboutir à des résultats peu significatifs (vision déterministe et structuraliste), ce qu'évite justement l'analyse par les groupes stratégiques considérés comme un concept intermédiaire entre l'industrie et la firme.

1-1-2- Apports du concept de groupe stratégique

Il est à présent important de tenter de comprendre pourquoi le concept de groupe stratégique a tellement suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs depuis son introduction par Hunt. Nous trouvons des éléments de réponses à cette interrogation à travers les conclusions de plusieurs chercheurs, ce qui va donner lieu à la revue ci-après.

Porter, [1973] explique que l'existence de groupes stratégiques au sein d'un secteur d'activités, ou d'une industrie, peut influencer sur 'la rentabilité' de ce secteur. En effet, les différences de comportements stratégiques des entreprises entraînent différentes structures de marché (barrières à l'entrée et nombre de groupes stratégiques) qui, à leur tour, aboutissent à des niveaux différents de rentabilité potentielle entre les groupes stratégiques. Ainsi, la compétitivité inter-groupes représente un facteur handicapant et diminuant la capacité des entreprises à coordonner leurs actions.

Comme cela a été souligné ci-dessus, Haidara, [1995] a montré dans son travail doctoral que l'analyse de la concurrence au niveau de l'ensemble d'un secteur entraîne des pertes d'informations. Cela explique pourquoi chercheurs et gestionnaires préfèrent le plus souvent

adopter, lorsqu'ils étudient individuellement une entreprise, un niveau d'analyse intermédiaire entre l'industrie ou le secteur appréhendé dans sa totalité, et l'entreprise considérée isolément ; c'est ce type d'analyse que permet justement le concept de groupe stratégique. Les regroupements concurrentiels ainsi définis permettent de fournir une information riche sur l'environnement de l'entreprise tout en évitant, au niveau analytique, la ou les complexités de l'industrie de référence.

Lacoste [1991], à l'issue de son travail doctoral, explique que les groupes stratégiques permettent :

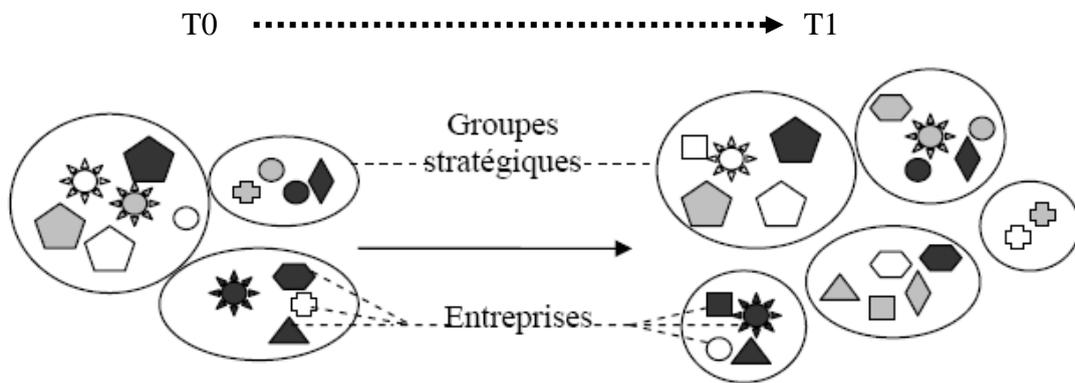
- D'étudier les conditions structurelles auxquelles sont soumises des entreprises ayant effectué des choix très proches ;
- De préciser le lien entre les choix réalisés par les firmes dans le secteur et leur niveau de performance ;
- De rendre plus précis le diagnostic des performances puisqu'il peut s'opérer en référence à des entreprises ayant procédé à des choix similaires ;
- D'apporter des éclairages sur les alternatives possibles pour une entreprise insérée à l'intérieur d'une industrie : améliorer sa position au sein de son groupe, changer de groupe stratégique ou encore tenter de créer un nouveau groupe.

Leask et Parker, [2006] expliquent que le concept de groupe stratégique fournit une taxonomie commode pour les chercheurs en Management stratégique, leur permettant de comparer les groupes de firmes.

Il est également très important de souligner que la démarche d'analyse reposant sur les groupes stratégiques offre également la possibilité de suivre 'l'évolution des stratégies concurrentielles' des firmes, en analysant l'évolution de leurs positions au sein de la structure des groupes stratégiques (Hatten, Schendel et Cooper, [1978] ; Cool, [1985] ; McGee et Thomas, [1986] ; Mascarenhas, [1989]). En effet, rappelons-le, pour identifier les groupes stratégiques, on procède au classement des entreprises au sein des groupes selon leurs similarités stratégiques, en attribuant à chaque firme une position stratégique en fonction de ses choix en matière de sélection et d'utilisation des ressources organisationnelles (McGee et Thomas, [1986] ; Cool et Schendel, [1988] ; Leduc, [1990] ; Fiegenbaum et Thomas, [1995]). Ainsi, l'examen de la position des groupes stratégiques, à des périodes différentes, permet

également de déduire l'évolution des stratégies des firmes de l'industrie (Hafsi et Hatimi, [2003]) (cf. Figure 1).

Figure 1 : Suivi des comportements stratégiques des firmes par l'intermédiaire de l'analyse des groupes stratégiques



Source : Hafsi et Hatimi, [2003].

1-1-3-Le concept de groupe stratégique et les autres taxonomies

Mis à part le concept de groupe stratégique, d'autres taxonomies permettent de regrouper les entreprises comme les stratégies génériques de Porter et la taxonomie de Miles et Snow.

1-1-3-1-Les stratégies génériques de Porter

La théorie des stratégies génériques de Porter, [1982] propose les différentes façons dont une entreprise peut détenir un avantage compétitif sur son marché. Selon cet auteur, un avantage compétitif est durable s'il ne peut être copié, substitué, ou érodé, par l'action des concurrents, et si l'évolution de l'environnement économique ne le rend pas obsolète. Il explique qu'une entreprise peut construire un avantage compétitif, en optant pour l'une des trois stratégies génériques suivantes : Domination par les coûts, Différenciation ou Focalisation.

Cette théorie tient lieu de paradigme dominant de la stratégie concurrentielle (Campbell-Hunt, [2000]). Elle fournit une base de réflexion commune, conduit au développement de recherches théoriques et empiriques, identifie et définit les phénomènes à étudier et propose les méthodes à employer. Néanmoins, les multiples études qui ont cherché à en mesurer la validité ont abouti à des résultats contrastés et la typologie de Porter fut ainsi très critiquée.

Tout d'abord, doivent être évoquées des études empiriques, utilisant les méthodes statistiques d'analyse en composantes principales ou de classification, qui ont instruit une remise en cause du pouvoir descriptif du modèle portérien (Hambrick, [1984] ; Harrigan, [1985] ; McGree et Thomas, [1986]). Il va de soi que les résultats de ces recherches demeurent spécifiques à l'échantillon de firmes utilisé dans chacune des études, rendant difficile de regrouper en un tout cohérent les apports des différentes recherches. Le degré de convergence entre les pratiques stratégiques empiriquement observées et le modèle théorique de Porter s'avère, en conséquence, difficile à évaluer.

En second lieu, d'autres critiques de nature théorique, ont été adressées au modèle portérien. Ainsi, Weight, [1987] ; Chrisman, Hofer et Boulton, [1988] ; mettent en avant, quant à eux, une contestation de l'exhaustivité collective des stratégies génériques, en d'autres termes, la non capacité des trois grands types de stratégies génériques proposées, à prendre en charge et à visualiser de manière significative la diversité de stratégies qui prévaut au sein de la population globale d'entreprises considérée. C'est donc la capacité de ce modèle à décrire correctement les conduites stratégiques des entreprises qui est complètement remise en cause..

Karnani, [1984] ; Murray, [1988] ; Hill, [1988] et Miller [1992] contestent, quant à eux, l'idée selon laquelle, l'entreprise qui n'adopterait pas l'une ou l'autre des trois stratégies génériques proposées par Porter, se trouverait dans la voie médiane. En effet, des observations ont montré que la stratégie de différenciation pouvait se doubler d'une position de coût favorable dans des cas d'entreprises d'excellentes performances (IBM, Philip Morris), et ce même si ces cas demeurent tout de même exceptionnels et si, le plus souvent, l'entreprise opte pour l'une ou l'autre de ces trois stratégies génériques. Ainsi, la domination par les coûts et la différenciation ne pourrait être à priori considérée comme un type de stratégie mutuellement exclusive. Par ailleurs, il apparaît difficile d'accepter l'idée que le champ des possibles, en matière d'options stratégiques, soit à priori limité une fois pour toutes, comme il est tout autant difficile d'admettre que seuls quelques grands types de stratégies génériques existeraient.

Nous pensons que ces critiques, et bien d'autres encore, ne remettent pas en cause la place importante qu'occupe la classification de Porter dans la réflexion stratégique. La plupart des chercheurs semblent s'accorder sur le fait que ces stratégies génériques sont généralement très représentatives des options stratégiques que peuvent retenir les entreprises dans un secteur donné. La théorie de Porter fournit, en effet, une base de réflexion commune, et elle a fait la

preuve qu'elle peut susciter et impulser un développement de recherches théoriques et empiriques, et être d'une aide précieuse pour définir les phénomènes à étudier et les méthodes à employer.

1-1-3-2-La taxonomie de Miles et Snow

Miles et Snow, [1978] argumentent dans leur ouvrage : « Stratégie d'Organisation, Structure, et Processus » que les différentes stratégies des entreprises résultent de la manière dont ces entreprises décident de résoudre trois problèmes fondamentaux :

- Problème entrepreneurial : Comment une entreprise devrait gérer sa part de marché;
- Problème technologique : Comment une entreprise devrait mettre en œuvre sa solution à son problème entrepreneurial ;
- Problème administratif : Comment une entreprise devrait se structurer pour gérer la mise en œuvre de solutions aux deux premiers problèmes.

Ces auteurs expliquent que ce qui détermine le succès d'une entreprise n'est pas finalement une orientation stratégique particulière, mais simplement sa façon d'établir et de préserver la stratégie adoptée qui tient compte de son environnement, de sa technologie, et de sa structure. Cela renvoie à la capacité du manager à assurer la mise en œuvre, avec toute la rigueur et la persévérance exigées, et ce sans se laisser décourager et dévier par les aléas et les situations imprévues que ceux-ci peuvent induire.

Ils classent ainsi les entreprises en quatre catégories d'entreprises, en se basant sur la résolution des trois problèmes fondamentaux :

- 1^{ère} Catégorie : Les défenseurs sont des entreprises matures dans une industrie mûre qui cherchent à protéger leurs positions sur le marché par une production efficace, des mécanismes de contrôle puissants, la continuité, et la fiabilité ;
- 2^{ème} Catégorie : Les prospecteurs rassemblent des entreprises qui construisent des stratégies reposant sur la recherche de l'exploitation de nouvelles opportunités, le développement de nouveaux produits et/ou services, en vue de créer de nouveaux marchés. Leurs qualifications de cœur de métier se situent dans le marketing et la R&D ; elles tendront à avoir une large gamme de technologies et de types de produits ;
- 3^{ème} Catégorie : Les analyseurs correspondent à des entreprises qui évitent les risques excessifs mais qui excellent dans la livraison de nouveaux produits et/ou services. Elles se concentrent sur une gamme limitée des produits et technologies, tout en cherchant à surpasser d'autres entreprises sur la base de l'amélioration de la qualité ;

- 4^{ème} Catégorie : Les réacteurs sont des entreprises qui ont un faible contrôle sur leur environnement externe, une faible capacité à s'adapter à la concurrence externe et ne se sont pas dotées de mécanismes de contrôle internes efficaces.

Miles et Snow précisent que les trois premières stratégies se révèlent toutes "profitables" et appropriées pour que les firmes concernées puissent tirer leur épingle du jeu, mais que la dernière conduit très souvent à un échec.

De nombreuses études ont retenu cette typologie pour caractériser le comportement stratégique ou pour expliquer les différences de performances des organisations. A titre d'exemple, Miles et Cameron, [1990] ont caractérisé le comportement des firmes de tabac face à l'évolution de leur environnement ; Luke et Begun, [1988] ont étudié le comportement stratégique des hôpitaux et Hambrick, [1983] ; Zajac et Shortell, [1989] ; Shortell et al., [1990] ont analysé les différences de performances des firmes.

Cette taxonomie de Miles et Snow a elle aussi été critiquée, pour son incapacité à décrire correctement les conduites stratégiques complexes des entreprises, du fait du postulat explicite que seul un nombre limité de choix cohérents existe, grâce à une simplification abusive des problèmes de décision, avec le risque d'induire ainsi des espoirs non fondés chez les managers (Miller et Dess, [1993]).

1-1-3-3-Comparatif entre le concept de groupe stratégique et les autres taxonomies

Leask et Parker, [2006] dressent un comparatif intéressant entre le concept de groupe stratégique et les deux taxonomies de Porter et de Miles & Snow (cf. Tableau 2). Ils proposent ainsi une comparaison entre ces trois méthodes pour déterminer laquelle :

- Fournit une classification des stratégies adoptées par les firmes dans une industrie qui soit reconnue comme valable par les managers de cette industrie;
- Permet une mesure efficace de l'évolution de la dynamique compétitive dans une industrie ;
- Permet une flexibilité dans l'utilisation d'une vaste gamme de stratégies différentes utilisant tant des données quantitatives que qualitatives;
- Permet une analyse fine des stratégies dans une industrie, et une classification détaillée et significative avec des regroupements multiples ;
- Peut être aisément accessible et utilisable par les managers.

Ces deux auteurs concluent que ces trois approches (stratégies génériques de Porter, la taxonomie de Miles & Snow et le concept de groupe stratégique) peuvent être significatives pour les managers, mais précisent que la théorie des groupes stratégiques offre des avantages spécifiques sur certaines caractéristiques comme nous pouvons le constater à partir du tableau 2. Ils expliquent que le concept de groupe stratégique offre une méthode de classification plus flexible qui répond aux cinq critères définis par ces deux chercheurs. La faiblesse des stratégies génériques est associée à la difficulté de décrire des modèles subtils ou complexes de choix stratégiques, en ne permettant pas une séparation sophistiquée des choix stratégiques différents tout en apparaissant largement semblables.

Tableau 2 : Comparatif entre le concept de groupes stratégiques et les typologies de Porter et de Miles & Snow

Les approches comparées	Significatif pour les managers	Capable de dresser la carte de l'évolution dynamique dans une industrie	Flexible à la mesure de stratégies multiples avec utilisation de différentes sources de données	Permet des regroupements multiples	Aisément accessible aux managers
Stratégies génériques de Porter	Oui	Oui	Oui	Bas	Oui
Taxonomie de Miles & Snow	Oui	Non	Non	Bas	Non
<i>Concept de Groupe stratégique</i>	<i>Oui</i>	<i>Oui</i>	<i>Oui</i>	<i>Haut</i>	<i>Oui</i>

Source : Leask et Parker, [2006].

Pour notre recherche, nous avons opté pour le concept de groupe stratégique, en le distinguant de la notion de stratégies génériques, mais en considérant que les stratégies génériques peuvent être intégrées ou nichées au sein du concept de groupes stratégiques car elles représentent, dans leur application, des approches cohérentes pour analyser le positionnement stratégique des firmes. C'est dans ce sens que nous avons fait référence aux stratégies génériques de Porter en analysant le comportement stratégique des firmes étudiées (cf. Chapitre 4).

1-1-4-Evolution du concept de groupe stratégique

C'est Hunt, [1972] qui a, comme cela a déjà été évoqué, pour la première fois proposé le concept de groupe stratégique lors d'une étude sur l'industrie américaine des appareils ménagers. Cet auteur avait alors proposé ce terme pour décrire l'asymétrie qu'il avait observée dans les stratégies des membres de l'industrie des produits blancs. Il pensait que ces regroupements réduisaient au minimum l'asymétrie économique chez chaque groupe et que les problèmes qui se posent à l'entrant potentiel différaient selon le groupe qu'il avait l'intention d'intégrer. Il avait repéré trois sources d'asymétrie entre les firmes : l'ampleur de l'intégration verticale, le degré de diversification des produits et les dissemblances en matière de différenciation des produits. Cette asymétrie a conduit à l'identification des quatre groupes stratégiques ci-après :

- Les fabricants de marques nationales ;
- Les fabricants de marques spécialisés ;
- Les fabricants de marques privées
- Les distributeurs.

✓ Amorces des premières recherches sur les groupes stratégiques

Suite à la première recherche de Hunt, plusieurs chercheurs se sont intéressés à ce concept. Newman, [1973] a poursuivi la réflexion en se focalisant sur le même principe que Hunt dans son étude sur l'industrie chimique. Il suggère que "l'intégration verticale" représente une base pertinente pour la détection de groupes stratégiques.

Il est important de noter que tandis que Hunt se concentrait sur le repérage des différences stratégiques parmi les concurrents, sur leurs principaux marchés, et traçait les groupes en tenant compte de l'homogénéité des opérations dans les mêmes entreprises de base, Newman affirmait, quant à lui, que des groupes stratégiques peuvent également être définis, et identifiés, par la relation existant entre l'industrie actuelle et les activités effectuées par les entreprises en dehors de cette industrie. Il expliquait que les firmes qui partagent les mêmes affaires de base peuvent être placées dans le même groupe stratégique, tandis que celles fonctionnant dans la même industrie, mais traitant leurs affaires principales avec une autre industrie, cristallisent des groupes différents.

Au cours de la même année que Newman, [1973] Porter a mené une étude sur l'industrie américaine des biens de consommation en intégrant une variable stratégique, à savoir la "taille relative", qui lui a permis de construire deux groupes d'entreprises : les leaders et les suiveurs. Il affirme que les firmes appartenant au même groupe se ressemblent et peuvent avoir les mêmes réactions aux changements de leur environnement, reconnaissent leur interdépendance et sont dotées d'une capacité d'anticipation des actions de leurs concurrents. Caves et Pugel, [1980] ont à leur tour, poursuivi la même idée que Porter en utilisant la "taille relative". Ils ont constaté que les petites entreprises dégageaient de meilleurs profits dans certaines des industries étudiées.

On peut constater que ces quatre premières études ont consisté en une classification des entreprises d'un secteur donné, en termes de groupes stratégiques, dite "bivariée" : les groupes stratégiques y sont ainsi déterminés sur la base de quelques critères définis à priori, tels que le degré d'intégration des entreprises et leur taille relative. Les chercheurs adoptant cette approche effectuent, de fait, des regroupements ex-ante, qui permettent de réduire le nombre de variables à prendre en compte, tout en débouchant sur des modèles de concurrence très complets.

En 1974, Hatten a été le premier chercheur à utiliser l'analyse typologique des groupes stratégiques dans l'industrie de la brasserie aux Etats-Unis, en retenant huit variables dans trois dimensions (production, marketing, structure). Cet auteur a accordé une grande attention à la méthodologie mobilisée pour établir l'homogénéité intra-groupes et les disparités inter-groupes. Il pense que les premiers chercheurs (Hunt, Newman, Porter) s'étaient concentrés sur les groupes, et non sur les firmes ; malgré l'attention considérable accordée à l'acceptation de l'homogénéité dans une industrie à travers les firmes, ces chercheurs n'avaient pu cerner suffisamment la dimension relevant de l'inter-firmes.

Il est clair qu'il semble à priori plus aisé de mettre à jour les disparités inter-groupes, reposant sur des éléments suffisamment importants, qui ont justement permis de construire des typologies des groupes stratégiques, pour l'industrie étudiée, ou pour l'un de ses secteurs particulier, alors que les indicateurs fondamentaux étant similaires, le chercheur est contraint à aller repérer soit d'autres aspects moins évidents, soit à aller approfondir des caractéristiques, certes partagées, mais à propos desquelles seule une analyse plus poussée est en mesure de repérer des différenciations.

Ces premiers travaux sur les groupes stratégiques ont induit un engouement certain de la communauté scientifique qui a admis qu'il existait certainement des disparités significatives dans le comportement des entreprises. Plusieurs études empiriques ont alors adopté ce concept au cours des années 80 principalement dans l'objectif de vérifier et/ou de consolider les apports des recherches antérieures sur ce concept.

Oster, [1982] a testé la stabilité des groupes stratégiques dans le temps, en partant du fait que ces groupes sont définis uniquement selon la stratégie de produits, et s'est plus précisément focalisé sur les efforts déployés en matière de publicité en calculant le ratio : Dépenses de publicité / Chiffre d'affaires. Cette contribution, qui a porté sur les industries des biens de consommation, a permis de mettre en relief le fait que tandis que l'identification des groupes stratégiques représente un processus de jugement, cette identification enrichit également notre compréhension du fonctionnement des industries.

D'autres chercheurs, comme Howel et Frasier, [1983] ont mené leur étude sur le secteur américain des équipements hospitaliers, en s'appuyant sur les critères de classification proposés par Abell, [1980]. Ces deux auteurs ont utilisé le degré de portée (the degree of scope) et la différenciation des clients des groupes, en conceptualisant les groupes stratégiques en termes de décisions et de variables traditionnelles de vente. Ils concluent que ces variables de stratégie de vente ont un impact important sur le choix et le positionnement stratégique des firmes. La même année, Hergert, [1983] a exploré l'incidence des groupes stratégiques dans une cinquantaine d'industries manufacturières américaines.

Calori et Bernasconi, [1986] ont tenté, quant à eux, de répondre à la question suivante : dans quelle mesure le concept de groupe stratégique peut-il servir d'outil d'analyse aux praticiens et rendre des services aux chefs d'entreprise ? Afin de trouver des éléments de réponse à cette question qui s'intéresse non plus au champ de la recherche, qui a ses propres "temps" et rythme, nécessairement plus longs que celui du champ de l'opérationnel du manager, confronté à la nécessité d'élaborer des stratégies pertinentes et réalistes au plan de la faisabilité, ainsi qu'à celle de faire face et répondre, toujours dans l'urgence, aux changements incessants de l'environnement.

Ces deux auteurs ont appliqué le concept de groupe stratégique à deux secteurs ayant des

caractéristiques structurelles très contrastées : l'industrie du chauffage solaire et celle de la confection textile. A l'issue de cette étude, ils ont estimé qu'à condition de trouver une méthode qui rende ce concept réellement opérationnel, l'analyse des groupes stratégiques semble en mesure de constituer un modèle pertinent. Ils pensent que ce concept permet d'évaluer les performances d'une firme donnée dans son univers concurrentiel, d'identifier les barrières à l'entrée spécifiques à chaque groupe, ainsi que les stratégies effectivement mises en œuvre.

Martin [1988] a tenté, quant à lui, à travers son étude d'un secteur de haute technologie, d'élargir le concept de groupe stratégique à celui de profil d'entreprise. Il montre que cette nouvelle notion inclue non seulement la stratégie, mais aussi la structure, l'environnement et les performances des entreprises et permet de mieux rendre compte d'une réalité complexe. Il explique que la conception d'un instrument de mesure combinant dimension fonctionnelle et approche thématique apparaît comme le moyen le plus pertinent pour appréhender une branche à haute technologie. Il adopte un questionnaire reposant sur cette logique matricielle expliquant que cette méthode présente l'avantage de réduire les biais inhérents à un enchaînement linéaire résultant de questions purement fonctionnelles. Il a, à cet effet, retenu pour son étude un échantillon de vingt trois entreprises.

Bourgeois [1989] a, contrairement aux études antérieures, intégré plusieurs variables (six indicateurs relatant les politiques d'investissement pour déterminer le profil d'exportation-production de chaque entreprise). Il a retenu, néanmoins, un effectif réduit d'entreprises pour tenter ainsi l'application d'une voie originale reposant sur une agrégation par étapes successives.

Cette approche permet, de la sorte, d'éviter le problème difficile d'arbitrage et de sélection des variables/indicateurs clés à retenir pour construire les groupes stratégiques, ce qui signifie en fait qu'il faut éliminer des variables, courant alors le gros risque de voir éliminées celles qui sont peut être les plus déterminantes. C'est pourquoi on peut se demander si, au plan méthodologique, la voie la plus appropriée ne serait pas celle des analyses type par Composantes Principales, qui ne font au départ aucune hypothèse sur les déterminants clés, et qui permettent d'asseoir la réflexion sur des bases donnant une image des ressemblances et des disparités inter-individus de la population étudiée.

1-1-5-Emergence de nouvelles approches des groupes stratégiques

On constate à travers les différentes études ayant adopté le concept de groupe stratégique, que si la théorie sur ce concept s'est développée dans la littérature spécialisée tout au long de la décennie 1980, les années 1990 ont vu la naissance d'un nouveau courant de pensée théorique qui relie les groupes stratégiques aux perceptions du marché et/ou du secteur d'activités (Porac, Thomas et Baden-Fuller, [1989,1994] ; Barney et Hoskisson, [1990] ; Porac et Thomas, [1990] ; Reger, [1990] ; Calori et al., [1992] ; Reger et Huff, [1993] ; Hodgkinson et Johnson, [1994] ; Peteraf et Shanley, [1997] ; Greve, [1998] ; Segev et al., [1999]). En effet, les travaux les plus récents sur le concept de groupe stratégique développent de plus en plus les notions de perceptions des dirigeants de leur environnement, et tendent vers une approche cognitive du concept de groupe stratégique. Dans le prolongement de cette approche, des cartes stratégiques sont ainsi dressées sur la base des typologies cognitives des praticiens que sont les chefs d'entreprises/managers.

Une autre approche basée sur les ressources et compétences internes des sociétés s'est développée pour expliquer l'avantage compétitif (Barney et Hoskisson, [1990]). Le concept de groupe stratégique est défini, dans cette perspective par les 'ressources', comme un jeu de sociétés dans une industrie qui possèdent une configuration stratégique identique, c'est-à-dire qu'en premier lieu leurs produits occupent les mêmes positions dans le marché, en second lieu leur organisation interne est semblable et enfin qu'ils poursuivent les mêmes objectifs économiques avec des ressources semblables (Tallman et Atchison, [1996]).

L'approche par les réseaux représente également une nouvelle contribution dans le cadre de l'analyse par les groupes stratégiques. Yami et Benavent, [2000] expliquent qu'une approche institutionnaliste ne peut se suffire d'un simple point de vue cognitif et qu'elle doit prendre en compte tout à la fois l'interaction des comportements, la constitution de réseaux, de collaborations, voire d'alliances. Ils pensent que même si peu de travaux lient explicitement l'idée de réseau à celle de groupes stratégiques, la simple évocation de l'idée de réseau suggère une multitude de contributions potentielles à l'analyse des groupes.

Face à cet intérêt pour la théorie des ressources, pour l'approche cognitive et plus récemment pour l'exploration des réseaux, la recherche sur les groupes stratégiques apparaît avoir été un peu négligée, et ce même si quelques travaux ont continué d'être réalisés, essentiellement sur

les modèles de concurrence intra-industriels. Mais après ces quelques années peu favorables aux analyses par les groupes stratégiques, on observe la publication de quelques travaux qui réhabilitent cette approche (Pitt et Thomas, [1994] ; Chen, [1996] ; Smith et al., [1997] ; Gordon et Milne, [1999] ; Leask et Parker, [2006]).

Au terme de cette brève présentation des principaux travaux sur le concept de groupe stratégique, on constate que si ces travaux ont bien en commun l'utilisation d'une certaine appréhension des groupes stratégiques, plaçant ainsi au centre de l'analyse, la mise à jour et la compréhension des stratégies, en accordant un intérêt particulier à la dimension "hétérogénéité" de celles-ci, ils se différencient cependant en termes d'objectif(s) de recherche, de nature et des règles utilisées et, en particulier, dans leur arrangement. Ces travaux déploient des dimensions stratégiques de nombre et de nature variés et s'appliquent à des secteurs très divers.

Notons également que la majorité de ces recherches demeurent de caractère très empirique et que l'approche théorique du concept de groupe stratégique s'est développée principalement en fonction des critiques et des résultats issus de ces travaux empiriques. Ainsi, tous les auteurs cités ci-dessus, et bien d'autres encore, comme Ramsler, [1982] ; Spence et Marks, [1983] ; Lahti, [1983] ; Dess et Davis, [1984] ; Both Hawes et Crittenden, [1984] ; Porac, Tommas et Emme, [1987] ; ou encore Reger et Huff, [1993] ; Leask et Parker, [2006], ont contribué au développement et à l'approfondissement de la réflexion sur ce concept de groupe stratégique.

Cet enthousiasme de la part de toute une série de chercheurs n'a pas empêché, comme nous allons le développer plus loin, certains auteurs d'émettre plusieurs critiques à l'encontre de ce concept, allant même jusqu'à remettre en cause sa solidité théorique, ce qui représente justement le cœur même de notre problématique de recherche. Mais avant d'y arriver nous présentons, dans ce qui suit, les effets des changements environnementaux sur les groupes stratégiques et l'analyse de la rivalité par ce concept.

1-1-6-Effets des changements environnementaux sur les groupes stratégiques

Dans le domaine de la recherche en stratégie, la compréhension du rapport entre les changements environnementaux au sein de l'industrie et les interactions entre les firmes est très importante (Hsueh et Kang, [2007]). Les organisations dans différents groupes

stratégiques sont affectées différemment par ces changements environnementaux et les membres des groupes stratégiques qui sont le moins affectés par ces changements sont les plus susceptibles de disposer de capacités de réponse les plus significatives (Gruca et Nath, [1997]).

Les firmes appartenant au même groupe stratégique devraient être affectées de manière sensiblement similaire par les changements environnementaux et devraient réagir pareillement (Bogner, Pandian et Thomas, [1994]). En outre, puisque les ressources de base des différents groupes stratégiques changent de manière significative d'un groupe à l'autre, un changement environnemental donné aura un plus grand impact économique sur quelques groupes que sur d'autres (Bogner et Thomas, [1992]). En même temps, la similitude des ressources de base dans un groupe stratégique donné sert de barrières d'adaptation à un changement environnemental.

Puisque les firmes, dans un groupe stratégique particulier, disposent de ressources semblables pour répondre à un changement environnemental donné, la réponse par chaque firme dans le groupe est contrainte de manière semblable. Ainsi, ces similitudes dans la dotation en ressources de base au sein des groupes conduisent les organisations appartenant au même groupe à exprimer des réponses semblables. En effet, en raison des différences dans les ressources de profil des divers groupes stratégiques, les réponses à travers les différents groupes peuvent changer de manière significative d'une réponse positive qui tire profit des possibilités ouvertes par l'environnement, à une réponse négative. Ainsi, les organisations capables de mettre en oeuvre une réponse positive ont là une source de réalisation de meilleures performances.

La littérature montre clairement l'importance de l'analyse de l'environnement des entreprises avant de procéder à leur regroupement ; ainsi, Yami et Benavent, [2000] distinguent deux types de marchés. D'abord, des marchés stabilisés, stationnaires, dans lesquels un apprentissage progressif peut se produire, se développer et donner naissance à des normes communes, voire à des conventions. Dans ce type d'environnement, il y a de grandes chances que se forment des groupes autour des ressources clés et des principales barrières à la mobilité. Ensuite, des marchés en situation de transition, ou de révolution, dans lesquels les acteurs développent des visions différentes du marché et dans lesquels nulle innovation ne protège de l'imitation et de l'amélioration des produits et des process. Dans ce type d'environnement, la notion de groupe stratégique n'est plus pertinente. Yami et Benavent, [2000] expliquent que ce

ne serait plus la justesse de l'analyse concurrentielle qui serait déterminante, mais le contrôle du marché par la capacité à établir ses propres règles, ses propres normes, en les imposant aux clients et aux concurrents. C'est justement la pertinence de ce concept, quand il vient à être appliqué dans un environnement aussi instable que celui du secteur laitier algérien, que nous allons vérifier à travers notre recherche.

Il est important de souligner, notamment dans le cadre de notre étude, l'importance du cadre institutionnel dans la vie économique au sein de l'industrie et notamment dans la dynamique concurrentielle des firmes (Hafsi et Hatimi, [2003]). Des auteurs comme Gomez, [1996] et Orléan, [1996] attirent l'attention sur le rôle des institutions qui peuvent être changées de manière volontariste dans l'équilibre concurrentiel d'une industrie et montrent également l'importance de la stabilité institutionnelle pour le jeu concurrentiel qui génère, selon Porter, [1980] beaucoup d'incertitude pour les entreprises concernées.

Ces incertitudes deviennent insupportables lorsque les institutions changent de manière trop rapide, parce que les règles du jeu concurrentiel ne sont plus alors assez stables pour faciliter la prise raisonnée de risque économique et c'est justement la situation de beaucoup de pays en transition (Hafsi et Hatimi, [2003]). Nous allons, dans la seconde partie de ce document, évoquer les particularités de l'environnement institutionnel algérien pour mieux appréhender leurs effets sur les groupes constitués.

1-1-7-Analyse de la rivalité par les groupes stratégiques

Si la littérature sur les groupes stratégiques fournit un nombre considérable de travaux de recherche ces dernières décennies, les implications de la rivalité sur les groupes stratégiques sont demeurées peu claires.

Nous abordons le thème de la rivalité, car une des conditions majeures pour formuler une bonne stratégie concurrentielle est l'analyse de l'industrie (González-Moreno et Francisco J. Sáez-Martínez, [2008]). Par ailleurs, Shun-Jen Hsueh et Hsin-Hong Kang, [2007] expliquent que dans une industrie concurrentielle, les sociétés poursuivent des avantages compétitifs en créant constamment de nouvelles réponses aux actions de leurs concurrents. Cependant, quelques sociétés suivent des stratégies très semblables à celles de leurs rivaux. Ils expliquent que les stratégies concurrentielles adoptées par des sociétés dans le même groupe stratégique

sont clairement différentes des stratégies adoptées par des sociétés appartenant à d'autres groupes stratégiques.

La rivalité est définie comme « le comportement d'une société individuelle envers d'autres sociétés fonctionnant sur son propre marché. C'est l'effort conscient de la part de chaque société individuelle d'établir sa propre suprématie dans une industrie ou un marché spécifique » (Boari et al., [2003]). Elle se produit quand une société prend en considération les actions et les caractéristiques de l'autre dans la prise de ses décisions économiques, avec le but de réaliser un avantage commercial par rapport à l'autre (Porac et al., [1995]).

D'après Gonza lez-Moreno et J. Sa'ez-Martý'nez, [2008], l'approche en termes de groupe stratégique est de loin la plus populaire et la plus appropriée pour analyser la rivalité au sein d'une industrie. La littérature sur les groupes stratégiques suggère que les firmes dans une industrie ne vont pas toutes être en concurrence avec toutes les autres (Lant et Baum, [1995]). L'intensité de la concurrence diffère ainsi au sein et entre les groupes stratégiques, à cause notamment de la présence de barrières à la mobilité qui rend difficile le mouvement des firmes au sein du secteur (Porter, [1979] ; Peteraf, [1993] ; Cool et Dierickx, [1993]).

Dornier, [2004] explique qu'il est dès lors possible d'inférer de cette littérature la possible existence de relations de coopération entre les firmes en fonction de l'appartenance aux groupes stratégiques, les firmes n'étant pas en rivalité directe pouvant paraître en effet davantage susceptibles de nouer des accords de partenariat. Cependant, si certains auteurs ont souligné que la rivalité serait la plus élevée entre les firmes appartenant à un même groupe, d'autres estiment qu'une rivalité intense entre les groupes pourrait également se produire.

Houthoofd et Heene, [1997] pensent que les réponses d'une entreprise sont probablement influencées par les comportements d'un rival. Hitt, Ireland et Hoskisson, [2001] partagent cette même idée et expliquent que quand les membres d'un groupe stratégique agissent, ils évaluent continuellement leur situation au sein de l'industrie relativement à leurs concurrents. L'analyse d'une industrie sert ainsi à comprendre et à prévoir la rivalité entre les sociétés (Porter, [1980]).

1-1-7-1-La rivalité intra-groupes

Certains auteurs expliquent que la concurrence sera plus intense entre les firmes qui sont caractérisées par des dimensions structurelles ou stratégiques clés similaires (Dess et Davis, [1984] ; McGee et Thomas, [1986] ; Thomas et Pollock, [1999]).

Nath et Gruca, [1997] soulignent que, dans le cas de marchés comprenant un grand nombre de concurrents très divers, les firmes disposant de la même configuration de ressources se considéreront mutuellement comme des concurrentes, étant donné qu'elles sont en compétition plus directement pour des ressources autres que les consommateurs, comme le travail spécialisé par exemple. Les membres d'un même groupe peuvent également cibler les mêmes consommateurs et rapidement copier les déplacements concurrentiels d'un rival (McGee et al., [1995]). Duysters et Hagedoorn, [1995] considèrent, pour leur part, l'hypothèse selon laquelle la densité de partenariats est plus forte au sein des groupes stratégiques. Ils comparent ainsi le processus de formation de groupes stratégiques à celui de la structuration du partenariat stratégique entre firmes.

Au contraire, d'autres chercheurs expliquent que la similitude augmente la coopération au lieu d'aiguiser l'acuité de la concurrence directe. Leur raisonnement est basé sur le fait qu'au sein d'un même groupe stratégique, les sociétés pourront mieux identifier leur dépendance mutuelle, voir apparaître des possibilités de coopération avec les firmes qui leur sont les plus proches – celles appartenant au même groupe qu'elles. Cela soulève évidemment la question suivante : comment la firme repère-t-elle d'une part les groupes stratégiques en présence au sein de leur secteur et, d'autre part, comment identifie-t-elle la composante de chacun de ces groupes, ou du moins des groupes qui l'intéressent, à savoir ceux qui lui semblent à priori potentiellement les plus porteurs de perspectives de développement pour elle. Ce raisonnement conduit à rendre compréhensible la coopération de la firme considérée avec d'autres firmes au sein du groupe stratégique d'appartenance (Caves et Porter, [1977]; Porter, [1979] ; Peteraf, [1993]). De ce fait, le degré de rivalité chez un groupe dépend de la structure du groupe, et les grands groupes sont susceptibles d'être plus compétitifs que les plus petits groupes (Dranove, Peteraf et Shanley, [1998]).

1-1-7-2-La rivalité inter-groupes

Fiegenbaum et al., [1996] soulignent l'importance de la similitude dans l'identification de la rivalité. Ils expliquent qu'en raison des barrières à la mobilité entre les groupes stratégiques, les concurrents directs sont les sociétés avec des variables structurales semblables, parce qu'ils font face aux mêmes contraintes en matière de ressources. Par conséquent, les sociétés surveilleront le comportement des organismes semblables. Lorsque ces barrières à la mobilité sont élevées, les membres du groupe ont une plus grande capacité à empêcher l'imitation.

McGee et al., [1995] soulignent pour leur part que la concurrence entre firmes de différents groupes peut être moins vigoureuse que la concurrence entre firmes d'un même groupe. Porter, [1980] explique qu'une forte rivalité entre les groupes se manifeste lorsque les différences entre les groupes impliquent des ressources hétérogènes et des schémas variés de comportements concurrentiels qui rendent difficiles la prédiction et la coordination d'actions avec des membres de différents groupes. Un accroissement de la distance stratégique devrait dès lors conduire à plus de compétition entre les groupes stratégiques. A l'inverse, lorsque l'asymétrie de conduite se réduit, la dépendance mutuelle est plus facilement reconnue ce qui tendrait à moins de rivalité (Caves et Porter, [1977]).

En outre, l'appartenance à certains groupes pouvant paraître comme plus désirable du fait de leurs niveaux de performance élevés, ou de l'absence d'une rivalité concurrentielle interne, on peut dès lors s'attendre à une plus grande concurrence entre ces groupes et des groupes moins performants (McGee et al., [1995]). Ces arguments militent ainsi pour une plus forte rivalité entre les groupes qu'au sein des groupes.

Comme nous pouvons le remarquer à partir du tableau 3, plusieurs chercheurs se sont intéressés à l'analyse de la rivalité. On constate des divergences d'avis entre les chercheurs notamment sur la question de la rivalité inter et intra-groupes, ce qui a provoqué une polémique théorique sur le rapport entre la similitude et la rivalité.

Tableau 3 : Quelques travaux sur l'analyse de la rivalité

Auteurs	Industrie	Identification des groupes stratégiques	Rivalité	Conclusions
Porac et Thomas, [1989]	Fabricants de tricots écossais	Catégorisation hiérarchique	Identification directe de concurrents	Dans chaque catégorie, on considère les firmes comme rivales
Peteraf, [1993]	Compagnies aériennes	Groupement de chercheurs	Ratio prix/coût	La rivalité est plus intense au sein des groupes
Cool et Dierickx, [1993]	Industrie Pharmaceutique aux US	Analyse en Cluster sur des données archivées	Variation de l'index Herfindahl	Un changement d'une rivalité intra-groupes à une rivalité inter-groupes dans le temps
Porac et al., [1995]	Fabricants de tricots écossais	Auto-catégorisation	Identification directe de concurrents	La rivalité dans chaque catégorie diffère à l'extérieur de la catégorie
Smith et al., [1997]	Compagnies aériennes intérieures américaines	Analyse en Cluster sur des données archivées	Actions compétitives	La rivalité existe tant au sein des groupes, que entre les groupes
Borroi et al., [1998]	Industrie de l'habillement textile Carpi	Auto-catégorisation et analyse en Cluster sur l'évaluation de variables stratégiques	Identification directe de concurrents	La rivalité intra-groupes est plus intense que la rivalité inter-groupes
Ma's-Ruiz et al., [2005]	Marché espagnol de la banque de dépôt	Taille	Actions Compétitives	La rivalité est asymétrique

Source : Gonza'lez-Moreno et J. Sa'ez-Mart'nez, [2008].

1-1-7-3-La rivalité et la taille

Nous évoquons le thème de 'la taille' des firmes car il représente un thème central dans notre recherche, comme nous allons l'expliquer dans la deuxième partie de ce document. Notre échantillon d'enquête comprend aussi bien de très grandes entreprises que des entreprises artisanales de très petite taille.

La taille est considérée comme un attribut structurel important qui contraint les options stratégiques d'une entreprise. Des auteurs comme Gripsrud et Gronhaug, [1985] ; Porac et al., [1995] dans leur étude analysant la rivalité subjective, suggèrent l'existence d'un lien entre la taille et la rivalité. Chen et Hambrick, [1995] indiquent que les petites entreprises diffèrent des grandes sociétés dans leur comportement concurrentiel.

Les grandes sociétés proposent une gamme plus large de produits (Carroll, [1985]) ; alors que les petites entreprises tendent à être des spécialistes avec des gammes de produits plus étroites

(Hambrick et al., [1982]). Par conséquent, les grandes sociétés devraient entrer en contact avec un plus grand nombre d'autres sociétés dans le marché que les petites sociétés, parce qu'elles vendent une plus large gamme de produits par différents canaux de distribution. D'autres auteurs, comme González-Moreno et J. Sa´ez-Mart´ınez, [2008] suggèrent que les sociétés identifient comme rivales les compagnies qui sont considérées comme semblables, et les plus grandes sociétés ont plus de possibilités d'être identifiées comme rivales que d'autres firmes de cette industrie.

1-1-8-La stabilité des groupes stratégiques

Comme déjà évoqué, le concept de groupe stratégique offre la possibilité de suivre 'l'évolution des stratégies concurrentielles' des firmes, en analysant dans le temps leurs positions au sein de la structure des groupes stratégiques (Hatten, Schendel et Cooper, [1978] ; McGee et Thomas, [1986] ; Cool, [1985] ; Mascarenhas, [1989] ; Hafsi et Hatimi, [2003]). Ainsi, l'examen de la position des groupes stratégiques à des périodes différentes, peut représenter une démarche pertinente pour repérer l'évolution des stratégies des firmes au sein de l'industrie.

C'est à partir de l'analyse de la mobilité des groupes que s'est posée la question de leur stabilité. L'étude d'Oster, [1982] représente la première tentative pour évaluer empiriquement la stabilité des structures des groupes stratégiques ; cet auteur a ainsi étudié la dynamique d'adhésion des groupes stratégiques dans 19 industries de biens de consommation entre 1971 et 1977. Il conclut que les groupes stratégiques sont des structures stables avec un faible degré de mouvement entre les groupes. Notons que la méthode adoptée par Oster a été critiquée notamment parce qu'elle suppose que les sociétés changent de groupe sur une base annuelle (Leask et Parker, [2006]).

D'autres travaux de recherche, portant sur la stabilité des groupes stratégiques, partageant une méthodologie commune, ont été réalisés ; il s'agit notamment, de celles de Cool, [1985] et de Fiegenbaum, [1987]. Cette méthodologie était basée principalement sur une analyse globale de l'industrie pour identifier les variables spécifiques à l'industrie étudiée, et sur l'identification de périodes stratégiques stables, au cours desquelles des changements d'adhésion des groupes pourraient être observés. Ces deux études réalisées par Cool et Fiegenbaum ont exploré la dynamique des groupes stratégiques sur des périodes considérables (l'étude de Cool a porté sur

l'industrie pharmaceutique aux Etats-Unis sur une période de 19 ans et celle de Fiegenbaum a concerné l'industrie des assurances aux Etats-Unis, sur une période de 15 ans). Ces deux études ont également essayé d'illustrer des différences de performance cohérentes entre les groupes.

Contrairement à l'étude de Cool, qui a identifié quatre périodes de stabilité des stratégies - SSTPS (Stable Strategic Time Periods) -, sur une période de 19 ans, et trouvé une faible relation entre les groupes identifiés et les variables de performance, Fiegenbaum a identifié neuf SSTPS, avec une durée moyenne d'un an, et a repéré cinq à sept groupes stratégiques avec des différences de performance significatives entre les trois principaux groupes stratégiques identifiés. Les divergences entre les résultats de ces deux études, soulignent la difficulté de faire des comparaisons valables entre des industries très différentes, malgré la similitude dans les méthodologies adoptées et les mesures de performance choisies. Fiegenbaum attribue ces divergences au degré de turbulence dans l'industrie, générée par les variations concernant les prix et les réglementations; bien qu'il faut préciser que l'industrie pharmaceutique aux Etats Unis a également fait face à des turbulences pendant la période étudiée par Cool.

Une étude plus récente dans le secteur bancaire espagnol menée par Zuniga-Vicente et al., [2004] conclut qu'à un certain moment, n'importe quelle industrie devrait connaître chaque année, le déplacement de quelques firmes par rapport au nombre total des firmes qui composent cette industrie, et que les firmes se déplaceraient sans difficultés excessives à travers des groupes stratégiques en réponse aux nouvelles données environnementales.

Notons que l'analyse dynamique n'est possible que dans certaines industries de pays développés, grâce à la disponibilité de bases de données, qui permettent l'accès à l'information sur plusieurs années. Ce qui est loin d'être le cas dans un pays comme l'Algérie où l'accès à l'information est beaucoup plus difficile comme nous allons le souligner dans la deuxième partie de ce document. Il en découle qu'une telle analyse dynamique s'avère quasi-impossible dans le cas de cette présente recherche, alors que son intérêt est évident.

1-1-9-Le concept de groupe stratégique : entre intérêts et critiques

En dépit du nombre considérable de recherches réalisées sur les groupes stratégiques il existe, comme cela a été déjà évoqué, peu de consensus sur les résultats de ces recherches. Une des

critiques majeures adressées à ce concept concerne principalement le lien entre le classement au sein d'un groupe stratégique et les performances des firmes.

1-1-9-1-Le lien entre les groupes stratégiques et les performances des firmes

S'appuyant sur les théories économiques et cognitives, les chercheurs expliquent que les firmes, au sein d'une industrie donnée, tendent à se regrouper suivant des stratégies similaires. Leur positionnement dans les groupes stratégiques a été traité dans plusieurs travaux de recherche, car c'est ce positionnement qui peut influencer les actions et les performances des firmes. Ainsi, le rapport entre l'adhésion à des groupes stratégiques et la rentabilité des firmes représente un thème central et controversé dans la littérature sur les groupes stratégiques.

Les résultats de certaines recherches impliquent une forte corrélation entre l'appartenance à tel ou tel groupe stratégique et le niveau de performances des firmes, car tandis que la littérature fournit relativement peu d'indications au sujet de la nature de la rivalité à l'intérieur et entre les groupes, il a été suggéré que la dépendance mutuelle peut être comprise plus facilement par les membres d'un même groupe (Caves et Porter, [1977] ; Porter, [1976, 1979] ; Peteraf, [1992]). Si c'est réellement le cas, la structure du groupe affecte les états de la rivalité et, par conséquent, indirectement, la rentabilité des firmes.

Porter, [1976, 1979] est l'un des premiers chercheurs à avoir examiné les effets potentiels de l'adhésion à un groupe stratégique sur les performances des firmes. Il a proposé que les barrières à la mobilité d'un groupe protègent ses membres contre l'entrée des concurrents, ce qui suggère que la rentabilité puisse différer systématiquement selon les groupes dans une industrie. En même temps, il a également averti que ces barrières déterminent seulement le niveau de performances potentielles au niveau du groupe, la rentabilité de la firme demeurant fonction de plusieurs autres facteurs spécifiques de cette dernière. Il faut donc raisonner en tendances prédominantes des firmes, placées dans une situation donnée, à cheminer vers tel niveau de performances. Ainsi, on conçoit que cette réalité doit se vérifier sur des populations suffisamment étoffées de firmes, ou sur un nombre significatif de cas d'études, concernant une variété d'industries ou/et de pays.

Cool et Dierickx, [1993] partagent le raisonnement de Porter en affirmant que la base théorique de l'existence d'un lien direct entre l'adhésion à un groupe stratégique et la rentabilité

des firmes est justement la notion de barrières à la mobilité. Ils expliquent que la protection différentielle offerte par ces barrières pourrait permettre à quelques groupes de surpasser uniformément les autres et permettre à ses membres de bénéficier de performances supérieures.

Ces deux auteurs ont abordé la question de l'existence de différences significatives entre les effets de la rivalité intra et inter-groupes sur les performances des firmes, ainsi que les liens entre les conditions de rivalité et la structure des groupes stratégiques. Ils montrent que l'impact de la rivalité sur la profitabilité de la firme dépend de la localisation de ses divers rivaux dans un espace géographique pertinent. Les rivalités intra et inter-groupes affectent la profitabilité de manière différente.

McNamara et al., [2003] ont examiné les implications du positionnement concurrentiel sur les performances, non simplement parmi, mais également au sein des groupes stratégiques. Ils ont constaté que les écarts de performances au sein des groupes sont manifestement plus grands qu'entre les groupes, suggérant que quelques firmes au sein des divers groupes développent de meilleures ressources ou de meilleures capacités concurrentielles. Ils considèrent que les groupes stratégiques représentent une gamme de positions stratégiques viables que les firmes peuvent jalonner et utiliser comme points de référence.

Certains chercheurs soulignent l'importance des structures de groupes en raison de leurs effets sur les actions et les performances stratégiques des firmes. La recherche initiale dans le champ de l'Organisation industrielle a proposé que les firmes d'un groupe soient susceptibles de s'entendre les unes avec les autres pour établir collectivement des barrières à la mobilité autour du groupe (Caves et Porter, [1977]). En conséquence, les firmes dans un groupe stratégique particulier font face à des conditions différentes de celles de firmes relevant d'autres groupes. Ces conditions, à leur tour, mèneront à des performances semblables des firmes dans un même groupe et à des écarts de performances entre groupes (Caves et Porter, [1977] ; Cool et Schendel, [1987] ; Fiegenbaum et Thomas, [1990]).

Plusieurs recherches ont tenté d'établir le lien entre les performances des firmes et les groupes stratégiques. Certaines d'entre elles n'ont pas trouvé de différences de performances (Lawless, Bergh et Wilsted, [1989] ; Mascarenhas et Aakar, [1989], Fiegenbaum et Thomas, [1990]) ; alors que d'autres travaux ont confirmé l'existence de disparités de performances à travers les

groupes stratégiques (Ketchen et al., [1997] ; Ferguson, Deephouse, et Ferguson, [2000] ; Nair et Kotha, [2001]). Ce sont justement ces résultats contradictoires qui représentent une des critiques adressées au concept de groupe stratégique.

1-1-9-2-D'autres critiques : cadre théorique, mode d'opérationnalisation du concept, méthodologies utilisées,....

Le concept de groupe stratégique a fait l'objet d'autres critiques portant sur le cadre théorique (McGee et Thomas, [1986] ; Hatten et Hatten, [1987] ; Cool et Schendel, [1988] ; Barney et Hoskisson, [1990]; Peteraf et Shanley, [1997] ; Dranove, Peteraf et Shanely, [1998]), des méthodologies généralement utilisées (Thomas et Venkatraman, [1988] ; Barney et Hoskisson, [1990]), comme de la nature spécifique des principaux concepts utilisés (Thomas et Venkatraman, [1988] ; Ketchen, Thomas, Snow et al., [1993]).

Notons que si la conception originelle du concept de groupe stratégique s'appuie sur la notion de barrières à l'entrée, les définitions les plus courantes reprennent un principe de similarité des stratégies, auquel se sont ajoutés la perspective des ressources, ainsi que le renouveau apporté par la conception cognitive et, plus récemment, l'exploration des réseaux. Au total, cela permet de comprendre qu'il n'existe pas une conception unifiée du processus de formation des groupes stratégiques, ce qui explique qu'une certaine confusion se soit installée.

Cette confusion quant à l'opérationnalisation du concept de groupe stratégique n'étonne pas dès lors que l'on examine les conclusions dégagées par les chercheurs sur la question de la validité de ce concept. En effet, l'un des principaux problèmes que l'on retrouve dans la littérature est que si la plupart des chercheurs admettent une définition générale du concept théorique de groupe stratégique, la majeure partie des études qui se sont penché sur cette notion ne permet pas de dégager une conception opérationnelle dominante.

Ainsi, la question générale de l'opérationnalisation de la stratégie a fait l'objet de nombreux travaux (Hambrick, [1980] ; Snow et Hambrick, [1980] ; Ginsberg, [1984] ; Venkatraman et Grant, [1986] ; Venkatraman, [1989] ; Thomas et Venkatraman, [1988] ; Hoskisson et al., [1993]). Les résultats de ces recherches demeurent très controversés, une des explications possibles de ces résultats empiriques contradictoires réside dans l'utilisation de différentes

approches pour construire les groupes stratégiques, principalement en matière de choix de la nature et du nombre de variables adoptés pour la construction des groupes.

C'est ainsi que certains auteurs ont opérationnalisé la stratégie en termes étroits, en se focalisant sur une seule fonction ou une seule dimension. Par exemple, de nombreux auteurs ont utilisé la taille comme succédané pour mesurer la stratégie (Hunt, [1972] ; Newman, [1978] ; Porter, [1979]). Par contre, d'autres ont représenté la stratégie en des termes beaucoup plus larges, en tenant compte de multiples fonctions ou dimensions reflétant un large et complexe spectre de décisions de choix de domaines d'activité et d'allocation de ressources (Cool et Schendel, [1988] ; Dess et Davis, [1984] ; Fiegenbaum et Thomas, [1990]).

Désormais, les chercheurs s'accordent sur l'idée que la stratégie est un concept intégrateur qui s'étend au-delà du champ d'une unique fonction. En conséquence, il apparaît indispensable de s'efforcer de développer des opérationnalisations qui soient suffisamment riches pour refléter la complexité du concept de stratégie, et progresser vers un consensus en matière méthodologique (Mbengue, [1996]).

Ces critiques adressées au concept de groupe stratégique ont donné naissance à plusieurs travaux analysant la validité même de ce concept. Nous mentionnerons, à titre d'exemple, l'étude de Mbengue, [1995] dont l'objet de recherche était d'évaluer la dimensionnalité, la fiabilité et la validité du concept de groupe stratégique. L'auteur a sélectionné huit variables stratégiques sur la base d'une revue attentive de la littérature et d'entretiens avec de nombreux dirigeants et experts du secteur français des parfums et cosmétiques. Les résultats empiriques de la recherche soutiennent nettement la proposition centrale selon laquelle les groupes stratégiques sont un construit multidimensionnel. L'analyse des données a également montré que l'opérationnalisation des groupes stratégiques satisfaisait aux propriétés de fiabilité et de validité à la fois convergente, discriminante et nomologique.

Nath et Cruca, [1997] ont également tenté de dissiper les doutes autour de ce concept en examinant sa validité à travers l'utilisation de multiples méthodes pour construire les groupes concurrentiels. Ces auteurs ont étudié la convergence de trois méthodes d'identification des regroupements concurrentiels dans les conditions d'une concurrence simple et parfaite en utilisant une version de la matrice MTMM. Ces chercheurs ont constaté qu'il existait une évidence significative de la convergence entre les structures concurrentielles identifiées en

utilisant des données archivistiques et perceptuelles aussi bien que celles identifiées en utilisant des mesures archivistiques de stratégie et des mesures directes des concurrents. Ils concluent que les groupes stratégiques représentent une construction théorique et non un objet méthodologique façonné, comme l'avaient suggéré Hatten et Hatten, [1974].

Plus récemment, les deux auteurs Leask et Parker, [2006] ont cherché à travers une revue de littérature approfondie sur les trois dernières décennies, à déterminer quelle est réellement la place qu'occupe la théorie des groupes stratégiques. Ils concluent, à l'issue de leur étude, que le concept de groupe stratégique continue à fournir une approche utile pour la recherche en gestion, et expliquent que ce concept permet une évaluation détaillée et une comparaison des stratégies des entreprises présentes au sein d'une industrie.

Au terme de cette minutieuse revue bibliographique, il nous semble nécessaire de préciser notre position. Les groupes stratégiques nous apparaissent représenter, en fait, un instrument d'analyse et d'aide à la décision entre les mains des managers et des divers acteurs ayant à intervenir dans le champ des firmes industrielles, notamment les agents de l'administration – ministère de l'industrie, ministère de l'agriculture intéressé par les entreprises de l'agro-industrie en amont (matériel agricole, engrais, phytosanitaires, ...) et en aval (agroalimentaire), les agents du patronat. Cet instrument est le résultat, à la fois, de la base théorique construite autour de la définition du concept de groupe stratégique, et de la méthodologie adoptée et mise en œuvre.

L'ensemble des résultats examinés ci-dessus met en relief la nécessité de se déterminer par rapport à la démarche méthodologique retenue pour identifier les groupes stratégiques d'une industrie donnée, est-elle ou non déterminante quant à la crédibilité des groupes ?. En nous appuyant sur les acquis de cette revue d'un ensemble d'études de cas aussi significatif de travaux, ayant porté sur des industries aussi diverses et des pays multiples, nous sommes conduit à penser qu'il s'avère très difficile, d'envisager que ce choix de la démarche méthodologique soit indifférent. Tout porte à croire que, selon l'option retenue, le résultat peut s'avérer très variable.

Pour notre part, cette recherche tente de participer au débat qu'a suscité le concept de groupe stratégique, et plus particulièrement à la critique liée 'au manque de consensus sur son mode d'opérationnalisation', critique centrale comme cela vient d'être mis en relief, en l'appliquant

à un nouveau champ empirique, à savoir l'industrie laitière d'un pays en transition. Nous allons ainsi examiner la possibilité de construire des regroupements crédibles et homogènes dans un nouveau champ d'analyse, en ayant au préalable défini, à partir de la littérature spécialisée, la démarche méthodologique qui nous semble la plus appropriée pour notre étude.

1-2-Emergence de la nouvelle conceptualisation « cognitive » des groupes stratégiques

Une nouvelle approche cognitive est née suite aux critiques majeures adressées au premier courant objectif des groupes stratégiques qui ne prend pas en compte les perceptions des acteurs. En effet, si la théorie des groupes stratégiques s'est développée dans la littérature spécialisée tout au long de la décennie 1980, les années 1990 ont vu la naissance d'un nouveau courant de pensée théorique qui relie les groupes stratégiques aux perceptions des acteurs du marché et/ou du secteur d'activités (Porac et al., [1989] ; Barney et Hoskisson, [1990] ; Porac et Thomas, [1990] ; Calori et al., [1992] ; Hodgkinson et Johnson, [1994]).

Cette nouvelle approche cognitive est basée sur des processus impliquant l'induction, les décideurs construisent des modèles mentaux de leur environnement compétitif (Porac et al., [1994]). Ces modèles sont utilisés tant pour identifier les concurrents que pour déterminer sur quoi devrait se focaliser la firme pour faire face à la concurrence (Leask et Parker, [2006]). Les tenants de ce courant pensent, en effet, que le repérage des concurrents est une opération naturellement réalisée par les managers. La notion de représentation mentale correspond ainsi à l'idée que la connaissance est représentée en interne dans une forme qui simplifie la réalité et fournit une base pour l'action (Hodgkinson et Sparrow, [2002]).

Le groupe cognitif peut dès lors être considéré comme rassemblant des attributs perçus comme communs aux firmes dans un groupe, ce qui évite ou simplifie au décideur le problème cognitif complexe consistant à analyser individuellement un grand nombre de concurrents. Cette école pense que l'intégration de dimensions ou de variables perceptuelles se présente comme une nécessité car elle pallie l'incapacité des variables économiques en matière d'explication des complexités comportementales liées à la stratification interne des secteurs (Mbengue, [1992]).

L'étude de la concurrence à partir d'une approche cognitive a ainsi été privilégiée par plusieurs auteurs qui soulignent l'importance de la perception des acteurs dans la recherche en

Management stratégique (Weick, [1979] ; Kiesler et Sproull, [1982] ; Bartunek, [1984] ; Daft et Weick, [1984] ; Smircich et Stubbart, [1985] ; Sims et Gioia, [1986] ; Dutton et Jackson, [1987]). Ces chercheurs estiment que les perceptions de l'environnement, plutôt que ses caractéristiques objectives, constituent les véritables déterminants du processus de formulation stratégique (Mbengue, [1992]).

La majorité des recherches empiriques conduites sur les communautés cognitives intra-industrielles suggèrent que les structures des groupes existent dans le modèle cognitif utilisé par les chefs d'entreprises pour comprendre leurs environnements. Les contributions initiales à cette approche nous viennent de :

- Grisprud et Gronhaug, [1985] ont montré que c'est la structure concurrentielle perçue qui est instrumentale dans la détermination de la stratégie choisie par les grossistes dans un marché géographiquement défini ;

- Fombrun et Zajac, [1987] ont identifié des regroupements basés sur des réponses à des questionnaires en étudiant trois cent institutions financières. Les variables discriminantes, la situation ou la position environnementale, ont été mesurées par la perception des principaux managers ;

- Reger, [1988] a dressé une carte cognitive sur la base de vingt trois praticiens (managers) correspondant à des positions concurrentielles de dix huit compagnies-holdings du secteur bancaire de Chicago ;

- Porac et al., [1989] ont validé l'existence de communautés cognitives dans le contexte de l'industrie écossaise du tricot. Ces communautés cognitives ou cartes cognitives ont été dressées sur la base de variables ou de facteurs comme le niveau des prix, la qualité du design, l'image de marque et le réseau de distribution. Néanmoins, ces auteurs ont également remarqué que, malgré l'existence de ces communautés cognitives, certains membres du groupe n'avaient pas le même point de vue quant aux opportunités du marché auquel ils faisaient face ;

- Thomas et Carroll, [1994] ont utilisé une base de données de gestion archivée pour construire les structures de groupe séparées au sein de l'industrie. Ils ont pu remarquer, au terme de leur étude, qu'il existait une faible correspondance entre les structures de groupe identifiées sur la base des ressources des sociétés (les données archivistiques) et les perceptions des directeurs sur les firmes qu'ils considèrent comme étant des concurrents.

Ces recherches sur les groupes cognitifs ont l'avantage d'avoir reconnu l'importance des perceptions des managers dans la définition de la concurrence. On constate néanmoins que même si la majorité des travaux semblent aboutir à la construction de groupes cognitifs cohérents, certaines études comme celle de McNamara et al., [2002] portant sur le secteur bancaire aux Etats-Unis, mettent en doute le fait que les managers puissent avoir appréhender de manière homogène la structure compétitive de leur industrie. Ces auteurs expliquent que le degré de complexité des modèles mentaux varie significativement à travers des firmes. Enfin, il faut relever que d'autres travaux comme l'étude de Nath et Gruca, [1997] soutiennent l'idée selon laquelle les groupes stratégiques constitués grâce à des méthodes cognitives sont semblables à ceux formés par l'analyse à partir des variables secondaires.

Ces résultats parfois contradictoires peuvent être expliqués par les limites de l'approche cognitive, touchant à la taille relativement petite des échantillons utilisés dans les analyses empiriques et aux choix des marchés analysés qui restent très discrets (Leask et Parker, [2006]). D'autres limites seront abordées ci-dessous, mais nous présentons auparavant les hypothèses de base de l'approche cognitive.

1-2-1-Hypothèses de base de l'approche cognitive

Dans le cadre de cette nouvelle approche, la décomposition en groupes concurrentiels, ne se fonde plus sur une analyse statistique des variables supposées représenter les principales dimensions économiques de l'industrie mais, plutôt, sur la base des modèles cognitifs des managers (Walton, [1986] ; Dutton et Jackson, [1987]).

Leask et Parker, [2006] pensent que cette nouvelle approche implique que les perceptions des managers sur l'identité d'une firme, ses concurrents, ses clients et ses fournisseurs, déterminent le jeu des transactions qui lie la société à son environnement, sachant que l'environnement concurrentiel, dans une perspective cognitive, peut être considéré comme une représentation mentale, composée principalement de catégories de concurrents perçus comme similaires. L'idée sous-jacente dans la position défendue par ces auteurs et que le véritable environnement étant celui que l'entreprise se reconnaît et appréhende selon sa propre grille de lecture (Weick, [1979]).

Les dirigeants ont ainsi besoin de ces modèles mentaux pour simplifier leur démarche de repérage et de compréhension de leur situation stratégique au sein de l'industrie, comme l'expliquent Porac et al., [1989]. Ces derniers pensent que l'approche cognitive repose sur quatre hypothèses fondamentales :

- Les activités et la structure des organisations sont déterminées en partie par les actions de leurs membres ;
- Ces actions sont basées sur une séquence d'analyse de l'information où les individus surveillent les changements dans l'environnement – ce qui relève de la fonction dite de veille - , interprètent la signification de ces événements et externalisent ces interprétations aux travers de leurs activités concrètes ;
- Le sens n'est pas une "donnée" absolu et uniforme, à la portée de tout un chacun ; il recèle une dimension problématique, et les différents acteurs doivent nécessairement construire de manière active une interprétation propre - découlant de leur grille de lecture et de leur capital savoir, savoir faire et expérience accumulée - en liant les événements avec leurs structures cognitives existantes ou en voie de formation ;
- Les individus possèdent une capacité réflexive telle qu'ils sont capables d'exprimer verbalement, au moins le contenu de leurs interprétations, si ce n'est le processus par lequel ces interprétations ont été générées.

Hodgkinson et Sparrow, [2002] exposent quatre hypothèses pour représenter le processus mental dans l'approche cognitive :

- Les individus sont limités dans leur capacité à traiter la riche variété de stimuli contenus dans le monde extérieur, stimuli qui sont extrêmement complexes par nature ;
- Par conséquent, ils emploient une variété de stratégies afin de réduire la charge du traitement d'information qui autrement s'ensuivrait ;
- Cela aboutit au développement d'une compréhension simplifiée de la réalité qui est encodée dans l'esprit des individus ;
- Une fois formulées, ces représentations mentales agissent comme des filtres au-travers desquels l'information arrivante est traitée, ce qui en retour peut amener à des décisions biaisées et inappropriées.

Nous constatons à travers ces quatre hypothèses proposées concernant le processus mental dans l'approche cognitive, que l'une des limites importantes de cette approche, sur

laquelle nous allons revenir plus loin, concerne la capacité des managers à traiter une information qui peut se révéler insuffisante, du fait de la richesse de celle-ci.

1-2-2-Analyse de la concurrence par les groupes cognitifs

Pour les chercheurs se positionnant sur l'approche cognitive de la stratégie, les perceptions de l'environnement, plutôt que ses supposées caractéristiques « objectives », sont les véritables déterminants du processus de formulation stratégique (Mbengue, [1992]). Les schémas concurrentiels des dirigeants seraient, selon ces auteurs, principalement basés sur un processus de catégorisation des firmes sur la base de leurs similarités et différences perçues (Porac et al., [1987] ; Porac et Thomas, [1990]). Le groupe stratégique cognitif peut, dès lors, être considéré comme rassemblant des attributs perçus comme communs aux firmes de ce groupe, cela simplifiant au décideur le problème cognitif complexe consistant à analyser individuellement un grand nombre d'organisations (Schwenk, [1984]).

L'approche cognitive de la stratégie, tout comme l'approche de l'Economie Industrielle, a souvent traité de manière indirecte, grâce au concept de rivalité, la question des relations de coopération entre concurrents. Les chercheurs, après avoir montré que les concurrents perçus par les dirigeants différaient des concurrents définis par les observateurs extérieurs, ont souligné que les dirigeants tendaient à identifier leurs concurrents au sein du groupe stratégique cognitif d'appartenance de leur organisation. Les relations qui existent entre les organisations se percevant comme concurrentes pourraient, dès lors, sous certaines conditions, être de nature coopérative.

La formation et le maintien des groupes stratégiques cognitifs, qualifiés de groupes stratégiques à forte identité et caractérisés par un niveau de coopération élevé entre firmes membres, seraient conditionnés par de nombreux facteurs comme par exemple la proximité géographique ou le degré de diversification. Dans tous les cas, la plupart des auteurs ont souligné que les entreprises membres d'un même groupe stratégique cognitif ou groupe concurrentiel cognitif ont tendance à prendre des décisions stratégiques similaires (Mbengue, [1992] ; Lant et Baum, [1995]). Par conséquent, il est attendu que les firmes appartenant à un même groupe stratégique cognitif aient des comportements relativement homogènes en terme de coopérations horizontales.

La nature des liens existant entre groupes stratégiques, concurrence et coopération, est

complexe, et cela quel que soit le cadre théorique retenu, en raison de l'action de facteurs contingents tendant à favoriser ou au contraire à dissuader le développement de coopérations entre concurrents. Gronhaug et Falkenberg, [1989] expliquent que les firmes sélectionnent leurs concurrents en se basant sur leur construction de la réalité, et que seulement une fraction des concurrents potentiels « objectifs » peut être incluse dans le groupe de concurrents évoqué par la firme. Par conséquent, dans une perspective cognitive, le nombre d'organisations perçues comme concurrentes avec lesquelles une organisation aura des relations de coopération sera limité.

Il convient en conséquence de souligner que si les chercheurs positionnés sur ce courant se sont intéressés à l'articulation entre les groupes stratégiques cognitifs et l'identification concurrentielle, cherchant à déterminer si les dirigeants tendaient à identifier leurs concurrents au sein de leur groupe stratégique cognitif d'appartenance, ils se sont moins intéressés aux possibles relations de coopération existant entre concurrents perçus. Remarquons au passage que l'analyse que peut faire le chercheur du comportement de la firme vis-à-vis de la concurrence, va pouvoir différer totalement des choix et des pratiques des managers, en raison de la lecture subjective du paysage concurrentiel dans le quel s'inscrit la firme. C'est ainsi que les options stratégiques de la firme pourront être décortiquées pour tenter de remonter et mettre à jour la perception qu'a le manager de son environnement concurrentiel.

Porac et ses collègues (Porac et al., [1989] ; Porac et Thomas, [1990,1994]) pour leur part, rapprochent les groupes stratégiques cognitifs des groupes concurrentiels, les dirigeants tendant à identifier leurs concurrents au sein de leur propre groupe stratégique. Peteraf et Shanley, [1997] suggèrent quant à eux, que dans le cas d'un groupe stratégique cognitif, auquel les firmes membres s'identifient fortement, la cohésion de la composante crée les conditions favorables pour rendre possible un niveau élevé d'action collective et de partage d'informations. Les firmes en viendraient même alors, selon ces auteurs, à privilégier l'intérêt du groupe au détriment de leur propre intérêt individuel. Cela est la manifestation du sentiment fort du rôle clé joué par cette cohésion pour sauvegarder les intérêts à la fois de l'ensemble des membres du groupe, et de chaque membre en particulier.

On constate qu'il est difficile d'établir une base solide sur laquelle reposerait l'analyse de la concurrence à travers l'approche cognitive, en raison de l'incapacité du chercheur à généraliser les résultats de ces études, menées le plus souvent sur des échantillons restreints, ce

qui peut être expliqué par le fait que les personnes se révèlent jusqu'ici non outillées pour parvenir à traiter l'information dès que sont considérées simultanément plus de 7 unités comme nous allons le développer ci-dessous.

1-2-3-Les limites de l'approche cognitive

Tout comme l'approche objective des groupes stratégiques, cette nouvelle conceptualisation cognitive a montré ses limites. Parmi les questions que soulèvent les critiques de l'approche cognitive, la principale demeure celle liée au degré d'homogénéité des perceptions concurrentielles des dirigeants des firmes. En effet, l'un des problèmes majeurs auxquels sont confrontés les chercheurs tentant d'établir dans quelle mesure les modèles mentaux des acteurs sont homogènes, réside dans la difficulté à comparer un modèle mental avec un autre, au plan de leurs structures et de leurs contenus, problème qui s'intensifie avec le nombre croissant de participants.

L'homogénéité ou l'hétérogénéité ont ainsi été évaluées à différents niveaux : alors que certains évaluent l'homogénéité au regard des dimensions utilisées pour catégoriser les concurrents (Reger, [1990]), d'autres se focalisent sur le contenu des catégories résultantes en terme d'entreprises membres (Reger et Huff, [1993]). Les résultats de l'étude de Reger, [1990] montrent des variations considérables au niveau des dimensions sous-tendant les perceptions de l'espace concurrentiel des managers de différentes banques de Chicago et ce sur la base de séries d'analyses factorielles. Il a conclu à l'existence de faibles niveaux d'accords entre stratégies au regard des dimensions importantes définissant les bases de la concurrence.

Reger et Huff, [1993] analysant à nouveau les mêmes données, en recourant à une variété d'analyses typologiques, ont observé des niveaux d'accords considérables au niveau du contenu des catégories concurrentielles identifiées par les participants à la recherche. En outre, selon Hodgkinson, [1997] les études ayant révélé divers modèles mentaux des structures concurrentielles ont, dans l'ensemble, eu tendance à utiliser des méthodes de recherche qui, par leur nature même, ont pu accentuer les différences de surface dans les perceptions au dépens d'éventuelles similarités sous-jacentes.

Une autre limite méthodologique commune associée à ces études cognitives est que les diverses techniques employées afin de collecter les modèles mentaux des répondants nécessitent des interactions extensives entre le chercheur et les participants à la recherche

(Hodgkinson, [1997]). Durant le déroulement de ces interactions surgissent ainsi de fortes opportunités pour qu'une série de facteurs associés avec la dynamique de l'entretien, comme sa durée et le comportement de l'enquêteur et de l'enquêté notamment, puissent influencer sur les résultats de l'étude (Calori et al., [1994]). La mesure selon laquelle le répondant est prêt à générer des réponses plus détaillées (construits additionnels, davantage de catégories et sous-catégories, ...), peut ainsi être déterminée par des facteurs tels que ses disponibilités temporelles, son degré de motivation vis-à-vis d'un approfondissement de ses précédentes réponses et de la capacité de l'enquêteur à susciter une élaboration plus approfondie.

La diversité cognitive observée par Reger, [1990] ; Daniels et al., [1993,1994] et Hodgkinson et Johnson, [1994] peut ainsi être due, pour une part non négligeable, à la dynamique de l'entretien et aux méthodes sollicitées pour collecter et représenter les modèles mentaux des participants à la recherche. Par conséquent, il est difficile d'évaluer dans quelle mesure les différences observées dans la cognition sont dues aux caractéristiques de l'industrie étudiée, aux spécificités des participants à la recherche ou aux méthodes employées afin de collecter et d'analyser les données (Hodgkinson, [1997]).

Une autre limite soulignée par la recherche en psychologie suggère que les personnes sont incapables, comme cela vient d'être évoqué, de traiter l'information lorsque plus de 7 unités sont considérées simultanément (Miller, [1956]). A titre d'exemple, Grisprud et Gronhaug, [1985] ont interrogé les managers de 51 épiceries dans une petite ville norvégienne et ont trouvé qu'ils identifiaient, en moyenne, seulement 3,2 magasins comme concurrents. Le plus grand nombre de concurrents nommés par un répondant a été de 7. De Chernatony et al., [1993] ayant étudié les fabricants de pompes pour l'industrie du forage en Mer du Nord, ont montré que les managers identifiaient en moyenne 5 concurrents. Le plus grand nombre de concurrents nommés a été de 9 alors que cette industrie comprenait 25 membres. Porac et al., [1995] ont trouvé que les managers de 88 fabricants de tricots écossais considéraient comme concurrents en moyenne 7 organisations sur une liste de 261. Clark et Montgomery, [1999] ont pour leur part, montré que le nombre moyen de concurrents nommés par des managers de différentes industries était de 6,46 et le nombre moyen de concurrents majeurs de 3,07.

Cette limite peut générer des biais considérables des résultats, à titre d'exemple, McNamara et al., [2002] avaient montré dans le cas du secteur bancaire américain, que plus les dirigeants avaient tendance à identifier un faible nombre de groupes stratégiques, plus la performance de

leur banque était élevée. Les résultats de Cueille et Dornier, [2007] par contre, ne montrent pas l'existence d'un lien entre les perceptions des dirigeants des groupes stratégiques et la performance des voyagistes, tant au niveau du nombre de groupes stratégiques identifiés que du nombre de dimensions stratégiques les caractérisant. Ces deux auteurs expliquent que les différences au niveau des résultats peuvent être liées aux spécificités du secteur de la production de voyages français, qui présente des propriétés différentes de celles du secteur bancaire américain étudié par McNamara et ses collègues. Ils évoquent également le nombre restreint de voyagistes constituant leur échantillon, ce qui a participé à remettre en cause la validité des résultats obtenus.

Conclusion du chapitre 1

Ce premier chapitre a permis de retracer les conditions d'émergence et de développement du concept de groupe stratégique, ainsi que ses objets d'analyse et les débats qu'il a pu susciter.

Depuis son introduction par Hunt, ce concept a été développé et enrichi par de nombreux travaux aussi bien théoriques qu'empiriques. Il représente un concept complémentaire, intermédiaire, entre celui de l'industrie et celui de la firme. Les regroupements concurrentiels ainsi définis permettent au chercheur une analyse plus riche sur l'environnement de l'entreprise tout en évitant, au niveau analytique, la ou les complexités de l'industrie de référence. Il fournit ainsi une taxonomie commode pour comparer les groupes de firmes et offre également la possibilité de suivre l'évolution des stratégies concurrentielles des firmes en analysant dans le temps leurs positions au sein de la structure des groupes stratégiques, notamment en comparant les cartes stratégiques à des périodes différentes.

Un des fondements théoriques de ce concept s'appuie sur la notion de barrières à la mobilité qui peuvent isoler les entreprises les unes des autres. L'existence de telles barrières permet d'expliquer des différences systématiques de performance entre les groupes.

Il nous a été possible de constater, à travers ce chapitre, que ce courant objectif incarné par ce concept, bien qu'ayant dominé pendant plus de 20 ans la majeure partie de la littérature sur la concurrence, s'est vu adresser de nombreuses critiques, à un point tel que cela a pu être assimilé à une véritable remise en cause (Barney et Hoskisson, [1990]). Deux raisons majeures justifient cette critique : d'une part, les travaux produits par ce courant n'ont pu proposer

d'explication convaincante des disparités de performances des entreprises et, d'autre part, sans réussir à s'appuyer sur des bases théoriques fortes et homogènes. Au bout du compte, il n'en reste ainsi, selon certains auteurs, qu'une définition trop générale, vague, qui tient dans un principe de ressemblance (Yami et Benavent, [2000]).

Ces critiques ont mené au développement de nouvelles perspectives par les ressources, incorporant partiellement l'idée que les groupes se forment en fonction des ressources communes dont ils disposent (Rumelt, [1995]) ; par les réseaux et le partenariat (Duysters et Hagedoorn, [1995]). Mais c'est surtout le renouveau apporté par un courant d'inspiration cognitiviste qui suggère que la décomposition en groupes d'entreprises similaires soit fondée sur les modèles cognitifs des managers, plutôt que sur une analyse statistique des variables censées représenter les dimensions économiques clefs de l'industrie (Walton, [1986] ; Dutton et Jackson, [1987]), qui a représenté une avancée significative.

L'approche cognitive a, elle aussi, montré ses limites, par sa difficulté à comparer un modèle mental avec un autre, au niveau de leurs structures et de leurs contenus. Un problème qui s'intensifie avec le nombre croissant de participants, et la limite liée aux diverses techniques employées afin de collecter les modèles mentaux des répondants, lesquelles nécessitent des interactions extensives entre le chercheur et les participants à la recherche

C'est en tenant compte des critiques adressées à la fois aux courants objectif et cognitif des groupes stratégiques, que nous avons pris option, dans le cadre de notre recherche, de ne pas retenir l'approche cognitive. Cette dernière est considérée par certains chercheurs comme étant une méthode complexe, en raison de la difficulté d'une part à pondérer les perceptions de chaque dirigeant interrogé, en fonction du nombre de dimensions stratégiques analysées et, d'autre part, à la difficulté d'appliquer cette méthode à notre échantillon, composé d'entreprises laitières qui connaissent de réelles insuffisances en matière de compétences managériales, avec les risques qui en découlent en matière de disponibilité et fiabilité des données. Cette dernière difficulté est ainsi directement liée à la composante humaine actuelle des staffs de management des entreprises étudiées, dimension de la réalité qui est susceptible d'évoluer à l'avenir, un processus de recrutement et de formation étant nettement perceptible au cours de la période la plus récente. Par ailleurs, le secteur laitier algérien n'a pas bénéficié jusqu'ici de beaucoup de travaux de recherche et enregistre un manque de statistiques, ce qui

rend difficile l'analyse du discours des répondants faute pour le chercheur de base pour pondérer leurs réponses.

Nous avons ainsi retenu l'approche par les groupes stratégiques (par opposition aux groupes cognitifs), qui a bénéficié de plusieurs travaux de recherches, ce qui met à notre disposition une riche base théorique, nous créant ainsi des conditions favorables pour apporter notre contribution. Nous pensons, tout comme la plupart des chercheurs, que ce concept peut représenter un modèle théorique solide, à condition toutefois qu'il soit bien exploité. C'est cela même qu'expriment Leask et Parker, [2006] ce qui pose justement la question des conditions de son opérationnalisation, notamment liées à une sélection rigoureuse des variables et de la méthode d'analyse, qui sont présentées dans le chapitre qui suit.

Chapitre 2 : Opérationnalisation du concept de groupe stratégique

Introduction du chapitre 2

L'examen d'un ensemble significatif de travaux dédiés aux groupes stratégiques nous ont permis de constater une grande diversité dans l'utilisation des méthodes et procédures d'opérationnalisation des stratégies pour l'affectation des entreprises d'un secteur d'activité à des groupes stratégiques. Ce résultat apporte une confirmation de ce qui avait été déjà indiqué dans le chapitre 1, concernant l'absence de consensus réel, sinon de paradigme dominant, en matière de mode d'opérationnalisation de ce concept (González-Fidalgo et Ventura-Victoria, [2002]). Le chercheur est de ce fait contraint de procéder lui-même au choix du mode de construction des groupes stratégiques à retenir, en se fondant sur ses propres convictions, tout en tenant en considération les caractéristiques du secteur analysé.

Certains chercheurs ont proposé de retenir les barrières à la mobilité comme concept de conduite pour la construction des groupes stratégiques, justifiant ce choix en se référant à la théorie de l'Organisation industrielle qui suggère que les caractéristiques principales de la structure d'une industrie sont encapsulées dans l'idée de barrières à l'entrée (Mascarenhas et Aaker, [1989]).

Porter, [1980] va jusqu'à affirmer que les groupes stratégiques se forment parce que ces barrières existent, et que si elles n'existaient pas, dès qu'une stratégie venait à réussir, celle-ci serait immédiatement imitée. Ainsi, au cœur même de la théorie des groupes stratégiques, figure la notion de mobilité (de rigidité) associée au changement et c'est la difficulté qu'ont les entreprises à se mouvoir, qui donne leur importance aux structures des groupes (Gaffard, [1990]).

Ces barrières assurent une protection solide des sociétés contre l'arrivée de nouveaux venus ; il apparaît ainsi tout à fait compréhensible que soient initiées quelques incitations, parmi des sociétés appartenant à un même groupe, à investir dans les barrières collectives (González-Moreno et Sa´ez-Mart´nez, [2008]). Ces dernières sont souvent érigées sur la base de choix initialement réalisés par l'entreprise en matière de stratégie d'investissement et déterminent du moins pour une part, les trajectoires stratégiques des firmes.

Après avoir exposé dans le chapitre précédent l'origine, le développement et les débats qu'a suscité tout au long de la période examinée, le concept de groupe stratégique, nous sommes

conduit à penser que de façon logique, ce deuxième chapitre doit être consacrée à la présentation du processus de formation et aux modes de construction des groupes stratégiques. Cela nous permettra, dans un second temps, de faciliter un choix pertinent en matière d'outillage méthodologique pour appliquer ce concept au secteur laitier privé en Algérie, et vérifier ainsi la possibilité de construire des regroupements crédibles.

2-1-Processus de formation des groupes stratégiques

Les différents travaux empiriques présentés dans le chapitre précédent ont démontré qu'il peut exister des structures communes entre plusieurs entreprises d'un même secteur d'activité et que, au sein d'un même secteur, différentes classes d'entreprises peuvent avoir des ressemblances plus ou moins fortes (Hunt, [1978] ; Porter, [1973] ; Patton, [1976] ; Cool, [1985] ; Fiegenbaum, [1985]). Ils concluent qu'il est donc possible de construire des groupes stratégiques différents, si les firmes du secteur analysé adoptent des comportements distincts, ces groupes constituant ainsi des sous-ensembles d'entreprises, présentant de fortes similarités quant à leur position stratégique.

Porter, [1979] considère que les groupes stratégiques constituent une sorte de réponse stratégique aux changements affectant les comportements des entreprises du secteur mais également aux perturbations structurelles de leur secteur.

Il est juste cependant de préciser qu'en toute rigueur, les groupes stratégiques ne sont pas une réponse en eux-mêmes, puisque la réponse effective est celle de chacune des entreprises du secteur considéré aux perturbations de leur environnement, résultant des initiatives prises par certaines d'entre elles d'apporter des changements plus ou moins profonds à leurs stratégies. On peut concevoir que ces changements, tant qu'ils restent d'ampleur limitée et ne touchent pas au cœur de la ligne adoptée jusque là, puissent être gérés par les managers, ne donnant lieu de leur part qu'à des réaménagements à la marge. Mais, dès lors qu'ils sont ressentis comme fortement significatifs, du fait soit d'une réorientation brutale des stratégies des entreprises du secteur, soit de l'accumulation des inflexions successives évoquées, et de l'atteinte en résultant d'un seuil critique à partir duquel la stratégie en cours apparaît complètement inappropriée et fortement risquée, la solution la plus simple qui s'offre est celle de rejoindre un autre groupe en adoptant sa stratégie.

Ainsi, les groupes stratégiques peuvent être appréhendés comme l'image construite par le biais du concept de groupe stratégique de la configuration ou de la structure des entreprises du secteur, en termes d'options stratégiques ; cette image est le siège d'une transformation constante, le processus de remodelage/mutation des stratégies étant continu, celle naissant au sein d'une ou de quelques entreprises ayant des effets de proche en proche sur la cohorte de l'ensemble des "membres" de la communauté d'entreprises du secteur.

On comprend dès lors que le concept de groupe stratégique puisse représenter un concept "opérationnel" d'analyse et d'aide à la décision, dans le cadre du management à la fois à l'échelle microéconomique, de chaque entreprise, pour le manager comme pour les membres de son staff de direction, et pour le conseil d'administration, formel comme informel dans le cas de "l'équipe" de membres de la famille qui prend les décisions stratégiques de la firme, cas de très nombreuses entreprises petites et moyennes de caractère familial en Algérie.

Cette manière d'appréhender les groupes stratégiques semble particulièrement intéressante, puisque les groupes stratégiques sont perçus dans le cadre de cette vision comme une population de firmes, constituant de fait un environnement spécifique, leur permettant de se reconnaître comme plus proches et semblables au sein de la population globale de firmes du secteur concerné, et de là produisant collectivement (résultat de la dynamique de transformation les affectant), des réponses types ou modèles, pour faire face aux situations auxquelles elles sont confrontées. Porter dénombre quatre facteurs clés pour expliquer le processus de construction des groupes stratégiques qu'ils regroupent en deux catégories :

1- Les facteurs liés aux comportements des entreprises : ils sont représentés par les investissements que l'entreprise engage pour construire ou surélever les obstacles à l'entrée ; ces investissements sont fonction des niveaux d'aversion aux risques qui diffèrent naturellement d'une entreprise à l'autre. Il mentionne, dans la même catégorie, la nature des relations entre les centres d'activités stratégiques et leur maison mère, en expliquant que les entreprises peuvent avoir des objectifs stratégiques différents de ceux de leur maison mère, de sorte que leurs stratégies peuvent également différer ;

2- Les facteurs liés à la structure du secteur : ils expliquent que le développement historique d'un secteur d'activité peut induire des contraintes ou des opportunités différentielles pour les entreprises du secteur. Ces différentiels peuvent influencer sensiblement les managers des firmes, et les conduire à des choix de stratégies susceptibles de faciliter l'émergence de groupes stratégiques. Il souligne également que le changement affectant la structure du secteur

peut également entraîner, à lui seul ou combiné à d'autres déterminants, la formation de nouveaux groupes stratégiques ou/et la disparition de ceux existants, sous la forme de réaction-adaptation à ces changements structurels.

Fiengenbaum, [1987] suggère une compréhension du processus de formation des groupes stratégiques à travers plusieurs facteurs dont certains ont trait aux caractéristiques des entreprises et d'autres à la nature et aux spécificités du secteur d'activité. La série de facteurs d'explications qu'il propose comprend :

- Les différences dans le choix des objectifs et des stratégies car, même si les firmes poursuivent les mêmes objectifs globaux, des stratégies très différentes peuvent être mises en œuvre pour les atteindre ;

- L'évolution quantitative du secteur d'activités des entreprises en compétition, qui demeure fonction des hypothèses et anticipations opérées par les entreprises en matière d'évolutions futures du potentiel global du secteur. Dès lors, ce raisonnement milite pour comprendre que ces disparités des appréciations peuvent conduire les entreprises à avoir des comportements stratégiques différents, alors qu'elles sont insérées dans un même environnement, mais celui-ci pouvant être perçu de façon très diverse ;

- L'évolution qualitative du secteur d'activité liée aux facteurs pouvant entraîner des changements dans l'environnement sectoriel ; cela peut concerner aussi bien le cycle de vie du secteur, l'évolution de l'offre et de la demande, les changements et même les mutations des processus de production et des technologies ;

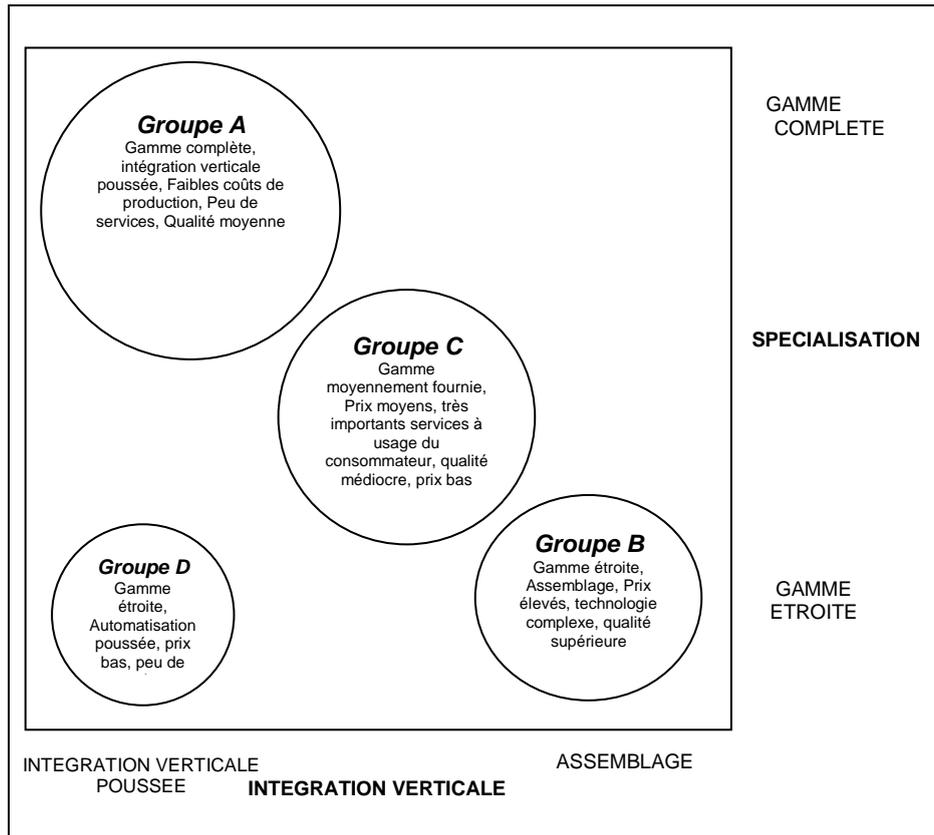
- Les écarts de compétences entre les entreprises ;

- Les disparités en matière de dotation en ressources propres.

2-1-1-La carte stratégique : Un outil d'analyse de la concurrence

La carte stratégique se révèle un moyen très commode pour représenter la concurrence au sein d'un secteur et pour mettre à jour la manière dont ce dernier évolue et les tendances qui peuvent influencer sur lui. Elle présente les différents groupes stratégiques d'un secteur comme illustré dans la Figure 2.

Figure 2: Carte des groupes stratégiques dans un secteur hypothétique



Source : Porter, [1990].

Porter, [1990] explique qu'il est possible de distinguer un certain nombre d'étapes analytiques tout au long de la démarche de construction d'une carte des groupes stratégiques :

- L'identification des obstacles à la mobilité : L'identification de ces barrières peut être très intéressante pour prévoir les menaces qui pèsent sur les différents groupes et les changements de positions probables des firmes ;

- L'identification des groupes marginaux : Une analyse structurelle permet de repérer les groupes étroits ou marginaux qui sont candidats à la sortie ou à des tentatives pour s'intégrer à un autre groupe ;

- La représentation des sens des déplacements stratégiques : Il est possible, à partir de la carte stratégique, de représenter les sens suivant lesquels se déplacent les stratégies des firmes et ceux avec lesquels elles pourraient se déplacer ;

- L'analyse des tendances : Des interrogations sur les tendances possibles peuvent conduire à des projections sur l'évolution du secteur. Porter propose quelques questions pour mieux apprécier ces tendances : la tendance est-elle à rendre enviables certains groupes ? Dans quel sens s'orientent les firmes de ce groupe ? La tendance est-elle à l'accentuation des obstacles qui assurent la protection de certains groupes ? La tendance conduit-elle à une réduction de la

capacité des groupes à se dissocier selon une dimension ?.

L'interprétation de cette carte permet de ne pas se cantonner à une étude globale de la concurrence, en appréhendant cette dernière au niveau interne des groupes stratégiques et entre les groupes stratégiques. Elle permet ainsi de réaliser :

- Une analyse de la concurrence intra-groupes : les groupes stratégiques présents sur un même secteur ne sont pas caractérisés par la même intensité concurrentielle. Le diagnostic stratégique d'une entreprise donnée peut être établi par l'analyse concurrentielle replacée dans son groupe stratégique, puisque cette analyse permet de rechercher les causes de ses performances et contre-performances d'une part au sein de l'entreprise elle-même, d'autre part dans son positionnement stratégique ;

- Une analyse de la concurrence inter-groupes : l'analyse de la carte stratégique donne la capacité à porter un jugement fondé et dûment argumenté sur la vulnérabilité des différents groupes dans la rivalité qui les oppose les uns aux autres (Bidault, [1988]). D'après Porter, la rivalité entre groupes stratégiques dépend de quatre éléments : le recouvrement des marchés entre les groupes stratégiques ; le degré de différenciation des produits de chaque groupe ; le nombre de groupes stratégiques, et enfin leur taille relative et la distance stratégique qui prévaut entre les groupes, sur un même segment ;

- Une analyse prospective des manœuvres stratégiques : cette analyse prospective consiste à repérer les groupes les plus menacés par les évolutions de l'environnement, identifier les mouvements en cours ou à venir de certains groupes, anticiper les entrants potentiels dans certains groupes attractifs, imaginer et examiner les réactions possibles des entreprises à ces mouvements stratégiques, et observer les entreprises marginales dont leur statut particulier est susceptible de les inciter à créer un nouveau positionnement stratégique.

Pour la construction de la carte stratégique, l'analyste doit choisir les quelques variables stratégiques - les variables les plus discriminantes - qu'il devra représenter sur les axes pour dresser la carte. Rappelons que les meilleures variables stratégiques à retenir sont :

- Celles qui déterminent les principaux obstacles à la mobilité du secteur ;
- Celles qui n'évoluent pas ensemble, ce qui nécessite de prendre soin de choisir la diversité des combinaisons stratégiques au sein du secteur. Ceci, tout en évitant de retenir des variables continues ou monotones pour représenter les axes.

2-1-2-Les barrières à la mobilité : Un concept de conduite pour la construction des groupes stratégiques

Mascarenhas et Aaker, [1989] considèrent que le concept de barrières à la mobilité est central au concept de groupe stratégique qu'ils définissent comme : « un groupement des activités dans une industrie séparé d'autres groupements d'activités par des barrières à la mobilité, des barrières à l'entrée et de sortie ». Bidault, [1988] a clairement souligné le lien entre les barrières à la mobilité et le concept de groupe stratégique qu'il définit quant à lui comme « un ensemble d'entreprises qui, d'une part ont entre elles peu de barrières à la mobilité, du fait qu'elles exercent leur métier de façon semblable, sinon d'une façon identique, mais qui, d'autre part, jouissent collectivement de barrières à la mobilité vis-à-vis des autres concurrents de l'industrie ».

On constate qu'un des fondements théoriques du concept de groupes stratégiques s'appuie sur cette notion de barrières à la mobilité qui permet d'expliquer des différences systématiques de performance entre les groupes (Yami et Benavent, [2000]). En effet, les firmes au sein de différents groupes stratégiques, éprouvent un degré d'isolement vis-à-vis des firmes d'autres groupes, en raison de ces barrières qui résultent des décisions d'investissement des managers et de l'inertie des organisations (McGee, Thomas et Pruett, [1995]). Si les firmes décidaient de se replacer dans des groupes stratégiques plus profitables, elles devraient supporter des coûts additionnels pour surmonter ces barrières à la mobilité. Par conséquent, ces barrières ont été considérées comme un facteur principal à l'origine de la reproduction des disparités de performances inter-groupes et de la stabilité des structures de ces groupes stratégiques (Peteraf et Shanley, [1997] ; Lee et Rho, [2002]).

L'analyse des identités des groupes stratégiques et de la nature des barrières à la mobilité qui les séparent peuvent ainsi fournir des indices importants concernant les disparités de rentabilité et d'autres variations de performance parmi les firmes. Elles sont censées faciliter le développement de l'identité du groupe stratégique d'un certain nombre de manières (Porter, [1979]) :

- 1- elles attirent l'attention des membres d'un groupe sur les similitudes entre les membres d'un groupe par rapport aux membres des autres groupes ;
- 2- elles focalisent l'attention des membres d'un groupe sur les autres firmes du même groupe, donnant ainsi naissance à un environnement spécifique à cet ensemble de firmes, orientant leur activité de veille technologique et économique, quel que soit la "forme" de cette activité,

appréhendée de manière scientifique et technique, ‘‘moderne’’, ou totalement empirique, n’ayant même jamais entendu parler de ces concepts et développant des pratiques traditionnelles de surveillance et d’analyse des stratégies des concurrents identifiés comme les plus directs ;

3- elles augmentent les gains potentiels de l’adhésion aux groupes en facilitant la collusion parmi les membres.

2-1-2-1-Le rôle des barrières à la mobilité

Les barrières à la mobilité dissuadent les firmes de passer d’un groupe stratégique à un autre, et elles interdisent à de nouvelles entreprises d’opter pour la stratégie d’un groupe déjà constitué. Ainsi, les premiers entrants qui se sont bien placés dans le secteur, tentent de creuser l’écart entre eux et les entrants potentiels, ceci afin d’abord de bien asseoir, puis de garantir la pérennité de leur rente, une rente qui peut provenir de multiples sources comme l’expliquent Yami et Benavent, [2000]:

- L’apprentissage : L’appartenance à un même groupe signifie que ces firmes ont recours aux mêmes armes concurrentielles, prenant en considération les actions des autres groupes, ce qui peut provoquer des phénomènes de collusion explicite ou implicite, créant pour l’ensemble du groupe un pouvoir de marché ;

- La collusion : Elle est articulée sur la résolution du problème de partage du profit dans le cadre analytique de la théorie des jeux ;

- La différenciation : Lorsque la compétition devient plus intense, les firmes sont conduites à ne plus focaliser leur attention sur la seule arme des prix, et initient ou multiplient et renforcent des activités d’innovation en termes d’amélioration de la qualité de communication et d’innovation ;

- L’évitement : La similarité des comportements stratégiques conduit à mieux prédire les réactions de l’autre et, dans un jeu continu, à donner la préférence à la coopération ou, au moins, à une rivalité de faible intensité qui porte plus sur les produits et la communication que sur les prix. Cette forme de lutte sur le marché s’avère pour les firmes moins brutale et risquée que celle sans pitié fondée sur les prix.

Ces barrières ont également pour principal rôle de limiter l’imitation ; il faut rappeler à ce sujet que selon la théorie institutionnelle, les entreprises tendent à imiter les comportements réussis (DiMaggio et Powell, [1983]). Selon Rumelt, [1984] les mêmes facteurs qui protègent les

industries contre l'entrée ou les groupes contre la mobilité jouent également le rôle de protection des firmes contre l'imitation. Il explique qu'il n'y a aucune raison théorique de limiter le concept de barrières à la mobilité aux groupes de firmes, et suggère d'employer le terme de « mécanismes d'isolement » pour se rapporter aux phénomènes qui limitent l'équilibre à posteriori des rentes parmi les différentes firmes. Ces mécanismes d'isolement fournissent une base pour le repérage des groupes stratégiques. Ils représentent des phénomènes qui rendent les capacités concurrentielles stables et défendables, déterminent et qualifient le risque et l'incertitude qui surgissent à tout moment, générés par les changements inattendus de l'environnement. L'existence de ces mécanismes a pour conséquence des barrières à la mobilité plus élevées contre la concurrence, ce qui permet aux firmes protégées par ces barrières de réaliser et tirer profit de meilleures performances.

Les barrières à la mobilité, qui viennent d'être décrites en tant que mécanismes d'isolement, sont susceptibles de prendre une importance accrue au sein des industries caractérisées par des firmes innovatrices. Ces firmes sont en effet les premières à lancer sur le marché de nouveaux concepts afin d'empêcher la concurrence de réaliser des profits en imitant leurs produits. Il en découle ainsi la cristallisation et l'entretien d'un processus sans fin, les poursuivants ne rejoignant les innovateurs qu'au moment où ceux-ci s'appêtent à leur abandonner la place, s'ils ne l'ont déjà quittée, ayant placé leurs nouveaux produits et prenant garde à toujours réunir les conditions de reproduction durable de ce processus gagnant (pour eux). Et c'est à partir de ce constat que les chercheurs parlent d'un lien direct entre les mécanismes d'isolement qui empêchent l'imitation et la stratégie d'innovation. Les exemples de ces mécanismes sont divers, comprenant : les brevets ; la fidélité à la marque ; les canaux de distribution propres ; les économies d'échelle ; etc (cf. Tableau 4).

Tableau 4 : Les mécanismes d'isolement

ELEMENTS DE LA POSITION STRATEGIQUE	
Charges potentielles	Mécanismes d'isolement
Changements de technologie	Ambiguïté causale
Changements de prix relatifs	Coûts sacrifiés et marchés limités
Changement provoqué du goût des consommateurs	Changements et coûts de recherche
Changements de lois, taxes et régulation	Apprentissage du consommateur et producteur
Découvertes et inventions	Investissement idiosyncrasique
	Compétences de l'équipe
	Ressources uniques
	Informations spéciales
	Brevets et marques déposées
	Image de marque et réputation

Source : Rumelt, [1981].

2-1-2-2-Les sources des barrières à la mobilité

Les barrières à la mobilité représentent une généralisation de la notion de barrières à l'entrée et interdisent à de nouvelles entreprises d'opter pour la stratégie d'un groupe déjà constitué (Yami et Bernasconi, [2000]). Cette catégorie de barrières est ainsi influencée par les mêmes types de facteurs que les barrières à l'entrée qui constituent, en quelque sorte, des barrières externes à l'industrie, tandis que les barrières à la mobilité sont, quant à elles, internes (Bidault, [1988]). L'élément qui permet de relier les barrières à l'entrée à une théorie plus générale de mobilité des firmes est l'hypothèse que les vendeurs dans une industrie se différencient systématiquement les uns des autres, par leur forme plutôt que par leur taille, de sorte que l'industrie contient des sous-groupes de firmes avec des caractéristiques structurelles différentes. Ainsi, une industrie peut être composée de groupes d'entreprises, chaque groupe étant constitué par des firmes qui sont presque similaires par rapport à leurs dimensions structurelles. Les barrières à la mobilité deviennent alors des barrières spécifiques de groupes, plutôt que des barrières aptes à protéger de manière égale toutes les firmes qui appartiennent à cette industrie.

En effet, les barrières à l'entrée constituent des rigidités structurelles du secteur qui obligent les firmes souhaitant y entrer à se soumettre à l'impératif de réaliser un effort conséquent. Ces nouveaux entrants sont ainsi tenus d'initier des investissements importants, avant d'arriver à l'équilibre et à la rentabilité attendue de l'entrée dans le secteur. Et c'est justement pour

dépasser la notion de barrière à l'entrée jugée trop restrictive, qu'a été introduit le concept de barrières à la mobilité, dans le but d'analyser la concurrence (Caves et Porter, [1977]).

Il faut remarquer que tout comme les obstacles à l'entrée, les obstacles à la mobilité peuvent changer. Quels que soient l'ampleur et la complexité des obstacles auxquels les firmes sont confrontées, celles-ci peuvent décider, après avoir très attentivement considéré les difficultés et les risques, de se retirer des groupes stratégiques dont elles relèvent et sont membres, pour tenter de rejoindre et d'appartenir à d'autres. La dynamique de mouvement ainsi créée par ces stratégies individuelles, dont le rythme peut sensiblement varier dans le temps, alimente un processus de transformation continu de la configuration des groupes stratégiques.

Les choix stratégiques de la firme peuvent influencer sur les obstacles à la mobilité, mais les investissements qui visent à édifier des obstacles à la mobilité s'avèrent en général fort risqués et, dans une certaine mesure, exigent qu'on renonce à une rentabilité à court terme au profit d'un objectif d'accroissement de la rentabilité à long terme. Ainsi, selon d'une part les positions stratégiques qu'elles occupent et, d'autre part, les compétences et ressources matérielles dont elles disposent, certaines firmes supporteront des coûts plus faibles que d'autres pour surmonter certains obstacles à la mobilité. Les firmes diversifiées peuvent aussi se permettre des obstacles à la mobilité moins élevés en raison des possibilités qu'elles ont de faire supporter la prise en charge de certaines opérations ou fonctions, par de multiples activités, d'où des coûts moindres.

De manière générale, si les modèles basés sur les barrières à l'entrée permettent de rendre compte de situations de marché très diverses, en revanche, ils ne parviennent pas à rendre compte de manière satisfaisante d'une dynamique, d'un mouvement, ou d'un enchaînement. Les barrières à la mobilité représentent une théorie généralisée de la mobilité des entreprises englobant non seulement l'entrée ainsi que la sortie, mais également les mouvements inter-groupes. Le premier type a ainsi vocation, à aider à l'analyse d'une situation figée dans le temps, du fait de sa capacité explicative synchronique, tandis que le second est en mesure de traiter les aspects dynamiques et de trajectoires d'une ou d'un groupe d'entreprises.

Identifier les sources possibles de ces barrières n'est pas un exercice simple, et la liste que proposent McGree et Thomas, [1986] nous semble très précieuse car assez exhaustive. Ils identifient trois catégories de sources qui sont fonction des choix stratégiques des entreprises,

choix se rapportant à la cible stratégique visée d'une part et à l'avantage compétitif d'autre part, comme ceci est indiqué sur le Tableau 5 qui permet de dégager les caractéristiques distinctives des trois catégories de barrières à la mobilité :

1- La première catégorie est d'ordre commercial, et elle recouvre l'ensemble des politiques appliquées par les entreprises pour atteindre leur marché ;

2- La deuxième catégorie concerne les caractéristiques de l'offre, de la production au sens large ;

3- La dernière catégorie renvoie aux caractéristiques de l'entreprise, et de son insertion dans un ensemble plus large comme le groupe financier.

Tableau 5: Les trois catégories de sources de barrières à la mobilité

CIBLE STRATEGIQUE	AVANTAGE COMPETITIF	
Stratégie vis-à-vis du marché	Caractéristiques de l'offre dans l'industrie	Caractéristiques des entreprises
Largeur de la gamme de produits	Economies d'échelle et effets d'apprentissage en : Production, Marketing et Administration	Propriété des firmes : Répartition du capital, Types d'actionnaires, Stratégies des actionnaires
Technologies incorporées dans le produit	Procédés de fabrication	Financement des firmes (endettement, accès à des sources, accès à des subventions)
Type de segments servis	Capacités de R&D	Structure et organisation
Circuits de distribution utilisés	Systèmes de distribution, de marketing et de services	Compétences en matière de management
Politique de marque et de commercialisation (importance et nature)	Politiques d'approvisionnement et de logistique externe	Système de contrôle
Couverture géographique		Degré et type de diversification
Système de vente		Appartenance à un réseau
		Relations avec des groupes d'influence

Source : McGee et Thomas, [1986].

Nous signalons que c'est sur cette liste proposée par McGee et Thomas, [1986] que s'est porté notre choix, après l'avoir adaptée à notre champ d'analyse, pour permettre l'application du concept de groupe stratégique au secteur laitier privé en Algérie.

2-1-2-3-Effets des innovations technologiques sur les barrières à la mobilité

Tang et Thomas, [1994] expliquent que les innovations technologiques restructurent les industries en modifiant le modèle de la concurrence et les barrières de sortie et d'entrée. Porter, [1980] suggère que les choix des firmes concernant la production et le processus technologique utilisé représentent d'importantes décisions stratégiques ; il explique que ces décisions relatives à la technologie adoptée devraient être prises en compte dans l'identification des groupes stratégiques.

Plusieurs études ont examiné comment la diffusion de processus de fabrication radicalement nouveaux transformait considérablement la stratégie des organisations. De multiples auteurs expliquent que dans le cas où la diffusion de nouveaux processus de fabrication est en mesure de mener à des développements stratégiques rapides de l'industrie entière, ces phénomènes sont désignés comme constituant une révolution technologique (Porter, [1983,1985] ; Dussauge et Ramentosa, [1986] ; Wheelwright, [1986] ; Bettis et Hitt, [1989] ; Prahalad et Hamel, [1990] ; GEST, [1990] ; Bradley, [1992] ; Pine, [1993] ; Bowen et al., [1994]).

Cette révolution technologique modifie ainsi la portée géographique dominante du marché et peut avoir un effet correspondant sur le processus de formation des groupes stratégiques. Ainsi, la diffusion de changements technologiques radicalement nouveaux a un impact significatif sur la configuration des groupes stratégiques et peut affecter la nature des barrières à la mobilité qui peut faciliter ou empêcher la formation des groupes stratégiques. Il est important de souligner, à travers des aspects liés à la dynamique de genèse-transformation-disparition des groupes stratégiques, à quel point le déplacement de la compétition économique sur le terrain privilégié de la science et de la technologie, aggrave sans cesse et à un rythme de plus en plus accéléré les retards accusés par les pays dans ce domaine. C'est le cas en particulier pour l'Algérie, pays retenu pour cette recherche, rendant plus considérable le défi du passage à une économie fondée sur la connaissance, et ce d'autant plus que l'espace de la compétition économique revêt à présent un caractère mondialisé pour quasiment l'ensemble des produits et des services.

Dans les conditions actuelles de concurrence qui viennent d'être évoquées, les firmes sont appelées à développer constamment un nouveau savoir-faire technologique, pour asseoir des avantages de premier plan, et pour bloquer l'entrée des concurrents externes. Ces firmes doivent également maintenir une flexibilité stratégique, de sorte que lorsque cela se révèle

nécessaire, elles puissent rapidement se replacer sur le marché courant ou se déplacer vers un nouveau marché plus attrayant (Harrigan, [1988]). Néanmoins, ces barrières de sortie découragent les firmes de sortir de l'industrie même si elles n'y parviennent qu'à y dégager un niveau tout juste marginal de performance (Caves et Porter, [1977]). Ces barrières peuvent représenter une contrainte importante à la flexibilité stratégique des firmes, car elles affectent la capacité de réponse des managers aux transformations de l'environnement de leurs firmes, en décidant et conduisant des changements opportuns et efficaces de leurs stratégies commerciales.

2-2-Les méthodes de construction de la carte stratégique

On peut constater, à partir des différents travaux de recherche examinés, que la majorité des études ont recours à des méthodes quantitatives de plus en plus sophistiquées. Cependant, il existe une diversité réelle quant aux approches adoptées. Les chercheurs s'accordent, en fin de compte sur l'existence de deux voies de construction des cartes stratégiques : la méthode intuitive et les méthodes d'analyse multidimensionnelles.

2-2-1-La méthode intuitive

Dans la démarche intuitive, les variables les plus discriminantes sont utilisées deux à deux pour dessiner les cartes stratégiques ; les variables retenues sont celles qui ont le plus fort pouvoir de description des disparités de comportements stratégiques des entreprises. Elles doivent avoir un important niveau d'interaction avec les principales forces concurrentielles identifiées lors de l'analyse structurelle. Bidault, [1988] propose une démarche qui repose sur l'expérience accumulée sur une industrie donnée et pense que la sélection puis la construction de la carte stratégique se font généralement de manière intuitive tout au long de dix étapes, selon l'enchaînement des actions comme indiqué ci-dessous :

- 1- Identifier les variables stratégiques à priori les plus discriminantes ;
- 2- Rassembler les informations sur les principaux concurrents ;
- 3- Construire un Tableau croisé des choix de chaque concurrent pour chacune des variables ;
- 4- Repérer les ressemblances entre firmes et sélectionner les plus significatives ;
- 5- Prendre les variables deux à deux et procéder à la représentation graphique des coordonnées des entreprises sur ces deux axes ;
- 6- Retenir le(s) graphique(s) qui représentent le mieux les distances stratégiques entre concurrents et donc leurs barrières à la mobilité ;

- 7- Vérifier que les groupes stratégiques constitués contiennent des entreprises effectivement en concurrence sur les mêmes segments ; leur taille sur la carte doit être proportionnelle à leur part de marché ;
- 8- Procéder à l'analyse de la concurrence intra et inter-groupes ;
- 9- Représenter les mouvements en cours des concurrents sur la carte ;
- 10- Anticiper les réactions possibles des groupes et firmes les plus menacés.

2-2-2-Les méthodes d'analyse multidimensionnelle

Outre la nécessité de la prise en compte simultanée des différentes caractéristiques structurelles, la mise en évidence d'une position concurrentielle exige que soient pris en considération à la fois des données quantitatives et des aspects qualitatifs. La position concurrentielle peut être définie comme l'évaluation de la force quantitative et qualitative d'une entreprise par rapport à ses concurrents dans un domaine d'activité donné. Pour atteindre cet objectif du passage d'une analyse structurelle classique au repérage de positions concurrentielles, le recours à l'analyse multidimensionnelle est très utile. En effet, ces méthodes d'analyse se révèlent alors très riches et très opérationnelles, grâce à leur puissance descriptive et à leur faculté de synthèse des informations.

C'est Hatten, [1974] qui a ouvert l'ère des classifications en utilisant les méthodes multidimensionnelles. Dans son analyse (également statistique), il intégra plus de seize variables pour classer les entreprises américaines de brasserie en groupes stratégiques. Cette nouvelle approche tire sa pertinence dans le fait qu'elle permet d'obtenir une grande cohérence de la structure et une très bonne appréhension du secteur. Hatten, Schendel et Cooper, [1978] ont testé à leur tour une comparaison entre les comportements des entreprises rapportés à plusieurs normes estimées statistiquement. Frasier et Howell, [1983] dans une étude du secteur américain des équipements hospitaliers, distinguaient plusieurs groupes stratégiques en utilisant les critères d'Abell, [1980]. L'utilisation de la classification d'Abell pour l'identification des groupes stratégiques au sein d'un secteur d'activités a également été mise en relief par deux autres groupes de chercheurs à savoir Crittenden et Hawes, [1984] et Hatten et Hatten, [1985].

Ces techniques statistiques sont utiles lorsque l'on rencontre un nombre de concurrents relativement grand. Comme le précise Bidault, [1988] la limite s'établit probablement à dix

individus. En deçà, l'approche intuitive est suffisante. Philippot, [1992] explique qu'il est souvent difficile et illusoire de travailler sur un effectif d'entreprises très important lorsqu'il s'agit d'analyser la concurrence industrielle, et ce pour deux raisons essentielles :

- L'industrie tend vers une relative concentration ou, comme le souligne Benzoni, [1988] vers un oligopole à franges constitué de quelques entreprises dominantes et d'une multitude de petites entreprises. De ce fait, l'effectif pertinent des firmes à prendre en compte peut être relativement restreint ;

- L'accès à l'information sur les comportements stratégiques est difficile et nécessite une approche longue et personnalisée des firmes. Ce travail limite souvent le nombre d'entreprises susceptibles d'être abordées.

La démarche de Calori et Bernasconi, [1988] synthétise les étapes à considérer par un chercheur qui a opté pour les méthodes d'analyse multidimensionnelle pour construire les groupes stratégiques, démarche qui consiste à :

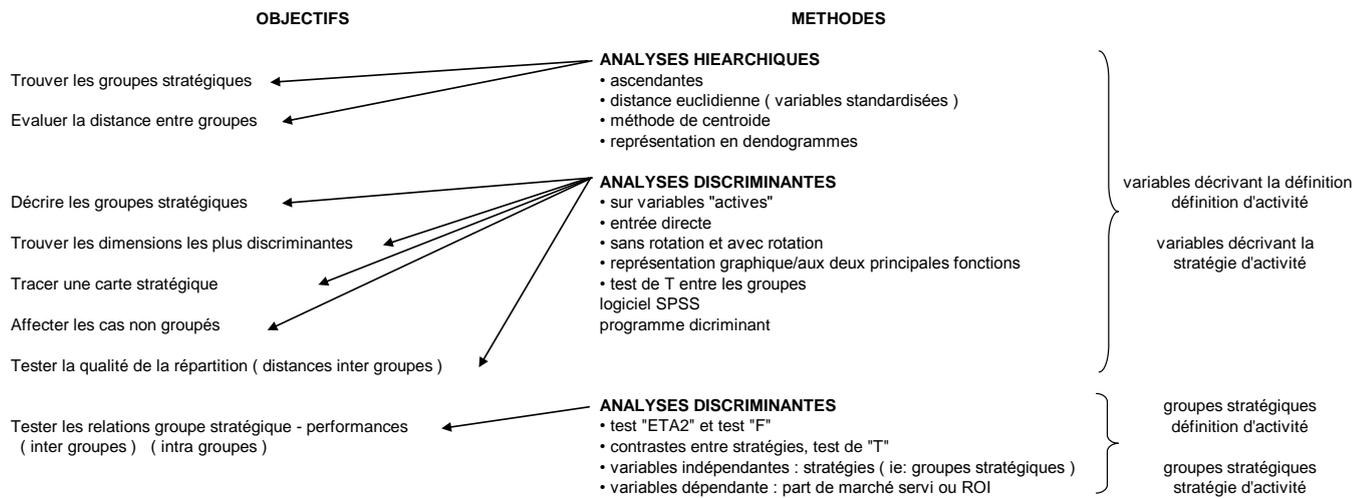
- Considérer un ensemble de variables décrivant l'ensemble des aspects de la stratégie sans redondances et sans restriction à priori ;

- Distinguer plusieurs sous-ensembles de variables décrivant les différentes dimensions (cibles, avantages recherchés, interconnexions, positions dans la chaîne de valeur) ;

- Utiliser une méthode d'analyse hiérarchique complétée par une analyse discriminante ou une analyse factorielle des correspondances.

Comme nous pouvons le constater à partir de la Figure 3, plusieurs méthodes sont à la disposition du chercheur, nous en présentons quelques unes dans ce qui suit.

Figure 3: les différentes méthodes d'analyse des données et leurs objectifs



Source : Martin, [1988].

2-2-2-1-L'analyse factorielle en composantes principales

L'analyse factorielle utilise les propriétés des espaces vectoriels pour décrire les individus et les variables. Cette voie d'analyse est constituée d'une famille de méthodes dont l'objectif essentiel est de résumer l'information contenue dans les variables et de visionner clairement, à l'aide d'une cartographie adaptée, la position des individus. Les méthodes d'analyse factorielle classique ont pour objectif la représentation des covariances entre les variables. En d'autres termes, l'analyse factorielle a pour but de visualiser un nuage de points et de chercher dans ce nuage les principales directions d'allongement, si les données s'y prêtent. (Bernard, [1983]). Saudubray, [1987] prolonge les propos de Bernard, [1983] en mettant l'accent sur la portée de cette méthode en matière de typologie.

L'analyse factorielle a évolué dans deux directions différentes. Les premiers travaux dans ce domaine ont eu pour objet d'extraire un petit nombre de facteurs d'un grand nombre de variables, sans spécification à priori du nombre de facteurs. Il s'agissait, en somme, de résumer l'information. Ce type d'analyse factorielle a été appelé «analyse factorielle exploratoire». Un second type d'analyse factorielle, dénommé «analyse factorielle confirmatoire», s'est développé plus tard, permettant de vérifier si la structure sous-jacente d'un jeu de données correspond à une forme donnée à priori.

L'analyse factorielle en composantes principales, utilisée pour les données quantitatives, s'applique ainsi à des tableaux croisant des individus et des variables quantitatives. Dans le cas de la présente recherche, les individus sont les PME privées et les variables quantitatives sont les variables sélectionnées sur la base de la classification de McGee et Thomas, [1986].

L'analyse factorielle en composantes principales tente d'évaluer les ressemblances entre les individus, c'est-à-dire d'examiner s'ils possèdent des valeurs proches pour l'ensemble des variables, et d'éventuelles liaisons entre variables, c'est-à-dire de se focaliser sur leurs possibles corrélations. Elle fournit des variables synthétiques (appelées composantes principales) qui constituent un résumé de l'ensemble des corrélations entre les variables et qui sont la base d'une représentation plane approchée des variables et de leurs angles. Une première approche séparée des graphiques permet :

- a) De regrouper visuellement les variables liées entre elles (car des variables très corrélées positivement sont situées du même côté d'un axe) ;
- b) D'identifier visuellement les liaisons interrégionales, et ce pour chaque axe.

Les graphiques des variables et des individus peuvent être étudiés simultanément. En effet, une PME se situe du côté des variables pour lesquelles elle a de fortes valeurs et à l'opposé des variables pour lesquelles elle a de faibles valeurs. Cette étude conjointe des deux types de graphiques permet de trouver, pour chaque axe, un dénominateur qui, à la fois, relie les variables situées du même côté d'un axe et oppose les variables situées de part et d'autre de l'origine. On obtient ainsi la signification des axes factoriels.

2-2-2-2-L'analyse hiérarchique

Les méthodes de classification ou de typologie ont pour but de regrouper les individus en un nombre restreint de classes homogènes. Il s'agit de décrire les données en procédant à une réduction du nombre des individus. On distingue 2 grands types de méthodes de classification :

- Les méthodes non hiérarchiques qui produisent directement une partition en un nombre fixé de classes ;
- Les méthodes hiérarchiques qui aboutissent à des suites de partitions en classes de plus en plus vastes.

La classification hiérarchique permet ainsi d'établir des regroupements, par classes homogènes, des individus à partir des critères validés pour l'objet de l'étude. Chaque classe d'une partition est incluse dans une classe de la partition suivante. La suite des partitions obtenues est usuellement représentée sous la forme d'un arbre de classification. A chaque partition correspond une valeur numérique appelée niveau d'agrégation représentant le niveau auquel ont lieu les regroupements. Plus cet indice est élevé, plus les parties regroupées ont un niveau d'hétérogénéité élevé. Cette voie d'analyse est intéressante lorsqu'elle est conjuguée avec l'analyse factorielle.

Le principal problème des méthodes de classification hiérarchique consiste à définir le critère de regroupement de 2 classes, ce qui revient à définir une distance entre classe. Tous les algorithmes de classification hiérarchique se déroulent de la même manière, en trois étapes :

- On recherche à chaque étape les 2 classes les plus proches ;
- On les fusionne ;
- Et on poursuit jusqu'à ce qu'il n'y ait plus qu'une seule classe.

La classification hiérarchique est réalisée, après une Analyse factorielle en Composantes principales, sur la base d'un ensemble d'individus caractérisés par leurs premières coordonnées factorielles, issues de l'ACP. Cette procédure utilise le critère d'agrégation de Ward, qui minimise l'inertie intra-classes et maximise l'inertie inter-classes. Ce critère de regroupement suit le principe suivant : fusionner les 2 classes pour lesquelles la perte d'inertie est la plus faible. Ce qui revient à réunir les 2 classes les plus proches en prenant comme distance, entre 2 classes, la perte d'inertie que l'on encourt en les regroupant.

Pour améliorer la partition obtenue, une procédure d'agrégation, dite consolidation, permet d'augmenter l'inertie entre les classes à chaque itération. Cette procédure s'arrête dès que l'inertie entre les classes cesse de croître de façon sensible. Au terme de la classification, on dispose de la meilleure classification possible.

La typologie, une fois constituée, peut-être décrite en fonction de la situation des individus à l'égard des indicateurs : pour chaque classe, on calcule la moyenne des valeurs prises par chacun des individus qui la composent, pour chacune des variables, et l'on obtient ainsi un profil d'ensemble de la classe.

2-2-2-3-Les autres méthodes d'analyse

L'analyse discriminante

L'analyse factorielle discriminante est une méthode de description et d'estimation extrêmement puissante, tant le champ de ses applications possibles est vaste. Cette méthode correspond à un cas particulier de l'analyse canonique, où :

- Un premier paquet de variables est constitué par les indicatrices d'une variable qualitative ;
- L'autre paquet par un ensemble de variables quantitatives.

Ceci signifie que cette analyse s'intéresse au rapport entre une variable qualitative et un ensemble de variables quantitatives : il s'agit de relier l'appartenance d'un individu à une classe donnée, aux valeurs qu'il prend pour les valeurs quantitatives (Casin, [1999]).

L'analyse factorielle des correspondances (AFC)

Proposée dans les années soixante par Benzecri pour l'étude des Tableaux de contingence (croisement de deux caractères nominaux), l'analyse des correspondances a été étendue par la suite au cas d'un nombre quelconque de caractères. Par ses propriétés mathématiques et la richesse de ses interprétations, l'analyse des correspondances est devenue la méthode de description privilégiée des données qualitatives. Elle constitue, en particulier, un des outils les plus puissants de dépouillement des enquêtes.

L'analyse des distances

L'analyse qui est menée sur un Tableau de distances (AFTD) repose sur l'analyse des proximités entre individus, évaluées non plus à travers un indicateur de correspondance, mais à travers un calcul de distance. La projection des individus sur le système d'axes permet de représenter les proximités entre individus, avec la possibilité de les visualiser sur des graphes. Par contre, l'AFTD ne permet pas de rapprocher simultanément individus et variables. En d'autres termes, elle permet d'établir des groupes, mais elle ne permet pas d'expliquer ou de comprendre ces groupes. On peut ainsi établir que des individus sont proches sans savoir pourquoi ils sont proches : elle ne permet pas de pénétrer dans la "boîte noire" des causes et des processus à l'origine du tableau de positionnement relatif dégagé.

Conclusion du chapitre 2

L'objectif de ce second chapitre était de justifier le choix des méthodes mobilisées dans cette recherche à travers d'une part la présentation de la notion de barrières à la mobilité, qui

représente un concept de conduite dans la construction des groupes stratégiques et, d'autre part, à travers la présentation des diverses méthodes d'élaboration de la carte stratégique.

Les différents travaux consultés montrent une grande disparité dans la nature et le nombre de variables retenues par les chercheurs pour comparer les entreprises d'un secteur et les affecter dans des groupes stratégiques. Le choix des variables qui doivent décrire le choix stratégique dans une industrie et les méthodes statistiques pour identifier les groupes stratégiques doivent être robustes pour s'assurer que les groupes stratégiques construits ne soient pas seulement un artefact de méthodes comme le suggèrent Barney et Hoskisson, [1990].

C'est dans l'objectif d'opérer un choix pertinent en sélectionnant les variables, que nous retenons l'approche par les barrières à la mobilité qui constitue une base solide pour la construction des groupes stratégiques car, au delà de l'identification des choix stratégiques des firmes, cette approche se révèle également très indiquée pour l'analyse de la concurrence au sein d'un secteur industriel considéré.

Ce chapitre nous a permis d'identifier les principales variables qui agissent en tant que barrières au mouvement et au passage des firmes d'un groupe stratégique à un autre, et qui permettent d'analyser les choix stratégiques. Nous avons pris option de retenir la classification de McGee et Thomas, [1986] qui nous semble exhaustive, pour appliquer le concept de groupe stratégique au secteur laitier privé en Algérie. Cette grille présente trois catégories de sources qui sont fonction des choix stratégiques se rapportant à la cible stratégique visée d'une part et à l'avantage compétitif d'autre part.

Nous avons également pu constater à travers ce chapitre la diversité des méthodes d'élaboration de la carte stratégique. Nous donnerons la préférence, pour notre recherche, aux analyses multidimensionnelles qui permettent, dans des situations complexes comme cela est le cas ici, de hiérarchiser et de combiner les variables décrivant les stratégies et de cerner les dimensions les plus discriminantes. Nous avons pu ainsi orienter notre choix en termes de méthode d'analyse et retenir l'Analyse en Composantes Principales (ACP) qui est largement utilisée dans les études sur les groupes stratégiques (Ketchen et Shook, [1994]) ; elle sera assortie d'une classification hiérarchique des entreprises. C'est une méthode qui se révèle un instrument adéquat pour l'analyse des données exclusivement quantitatives et ne sert pas seulement à l'identification des groupes stratégiques, mais également à expliquer ou

comprendre ces groupes et interpréter la carte stratégique. Nous avons choisi l'algorithme de Ward (méthode de variance minimum) qui favorise la formation de groupes de tailles similaires (Hair et al., [1992] ; Donada et Mbengue, [2001]).

Conclusion de la première partie

Cette première partie avait pour principal objectif la présentation du concept de base de notre recherche à savoir le concept de groupe stratégique. Nous nous intéressons à ce concept car nous pensons qu'il fournit, malgré les critiques dont il a fait l'objet qui ont été passées en revue, le moyen pour les managers et les chercheurs de regrouper les firmes ayant opté pour des stratégies semblables, dans des groupes déterminés, ce qui permet une meilleure compréhension de la dynamique compétitive d'une industrie et facilite l'analyse de son évolution.

La revue bibliographique réalisée a permis d'abord de mettre en lumière que les premiers travaux portant sur ce concept ont été réalisés par Hunt, [1972] et Newman, [1978]. Nous avons vu que leurs conclusions ont ouvert la voie à de nombreuses recherches sur l'existence des groupes stratégiques et sur leur lien avec le niveau de performance des entreprises (Dess et Davis, [1984]; Cool et Schendel, [1987]; Fiegenbaum et Thomas, [1990]). Il nous a été possible de constater que les conclusions de ces travaux se sont révélés parfois contradictoires, principalement à cause de l'absence d'une conception opérationnelle dominante, ce qui a constitué une des critiques majeures adressées à ce concept.

En effet, le chercheur sélectionne lui-même, dans une masse d'informations collectées, celles qui paraissent susceptibles de l'aider dans la construction de groupes cohérents. Ainsi, l'analyste se base sur ses propres connaissances sur le secteur pour sélectionner les variables les plus pertinentes, ainsi que pour retenir la technique d'analyse qui lui semble la plus appropriée pour construire les groupes concurrentiels. On voit clairement que cette démarche comporte une forte dimension subjective, puisque c'est l'expérience personnelle du praticien – chercheur, manager, agent d'une administration -, son savoir et son savoir-faire, qui vont déterminer fortement la structure de l'industrie analysée, la même réalité étant ainsi susceptible de donner lieu à des propositions de groupes stratégiques fort différents.

C'est justement à ce débat sur la solidité théorique de ce concept que nous voulons participer à travers notre recherche. Nous nous intéressons plus particulièrement au manque de consensus

sur son mode d'opérationnalisation et nous voulons vérifier la possibilité de construire des regroupements crédibles et homogènes dans un secteur aux caractéristiques distinctes à savoir le secteur laitier privé en Algérie. C'est dans ce sens que nous avons dégagé à partir de la littérature spécialisée, la démarche méthodologique qui nous semble être la plus adéquate pour notre recherche.

Cette première partie a été structurée en deux chapitres. Le premier chapitre, a dressé un état des lieux des conditions d'émergence et de développement de ce concept ainsi que le débat qu'il a suscité concernant sa solidité théorique ; on y présente également la nouvelle approche cognitive qui est née en réponse aux critiques adressées à l'approche objective de ce concept.

C'est à partir de ce premier chapitre, et tout en tenant compte, d'une part, des limites des deux approches objective et cognitive des groupes stratégiques et d'autre part, des caractéristiques des entreprises analysées dans le secteur laitier algérien, qui sont marquées par de réelles insuffisances en matière de compétences managériales, que nous avons choisi l'approche objective pour notre recherche.

Cette démarche est fondée sur la sélection de variables spécifiques qui décrivent les choix stratégiques dans l'industrie alors que l'approche cognitive suggère, quant à elle, que la décomposition en groupes d'entreprises similaires soit fondée sur les modèles cognitifs des managers, plutôt que sur une analyse statistique des variables censées représenter les dimensions économiques clés de l'industrie (Walton, [1986] ; Dutton et Jackson, [1987]). L'application de la démarche cognitive est d'autant plus difficile à opérationnaliser, dans le cadre de cette recherche, que le secteur analysé n'a pas bénéficié de beaucoup de travaux de recherche et qu'il enregistre un manque de statistiques, ce qui rend difficile l'analyse du discours des répondants car n'ayant pas de base pour pondérer leurs réponses.

Le second chapitre a été consacré à la présentation des modes d'opérationnalisation du concept de groupe stratégique et notamment de la notion de variables à la mobilité. Nous avons pu constater à travers ce chapitre la diversité des méthodes et des variables utilisées pour l'application de ce concept. Il ressort des différents travaux consultés, la sensibilité des groupes stratégiques au choix des variables adoptées, et la nécessité d'une connaissance détaillée de l'industrie étudiée et de son contexte pour spécifier en juste proportion les variables à sélectionner.

Ce deuxième chapitre nous a permis de définir la démarche méthodologique pour notre recherche. Celle-ci sera basée sur les barrières à la mobilité qui sont liées aux choix stratégiques des firmes et contribuent à illustrer les groupes stratégiques (McGee, [2003]). Nous avons choisi la grille de McGee et Thomas, [1986] qui présente les principales sources de variables permettant d'analyser les choix stratégiques des firmes en respectant la multidimensionnalité du concept. Cette grille a été adaptée à notre secteur d'analyse comme nous allons le voir dans la deuxième partie de ce document. Pour la méthode d'analyse, nous avons choisi les méthodes « ACP » et la « classification hiérarchique », qui permettent de dégager les groupes de firmes à partir de données quantitatives et d'identifier clairement, à l'aide d'une cartographie adaptée, la position des firmes.

Le concept de groupe stratégique sera appliqué au secteur laitier privé en Algérie, qui s'insère dans un contexte économique en pleine mutation, caractérisé par des dysfonctionnements que nous allons présenter dans la deuxième partie de ce document. Nous pensons que l'exercice d'application de ce concept à ce secteur, qui présente des caractéristiques qui se distinguent fortement de celles propres aux champs d'application auxquels ce concept a été appliqué dans les recherches antérieures, peut nous renseigner davantage sur sa solidité théorique.

C'est dans ce sens que la deuxième partie de notre document est consacrée à la présentation du secteur agro-alimentaire et du secteur laitier privé en Algérie ainsi qu'à la présentation des résultats de l'enquête. Nous terminerons par la présentation de la carte stratégique construite et les conclusions qui en découlent.

PARTIE II : Résultats de la recherche et discussion

Introduction de la deuxième partie

Après avoir consacré la première partie à la présentation du champ théorique de cette thèse et à la définition de la méthodologie de recherche, l'objectif de cette deuxième partie est de vérifier empiriquement dans quelle mesure l'application du concept de groupe stratégique au cas de l'industrie laitière privée en Algérie, qui présente des caractéristiques très différentes de celles d'industries de pays développés auxquelles ce concept a été appliqué dans les recherches antérieures, peut permettre de découper ce secteur en groupes stratégiques homogènes et opératoires.

Un des points essentiels dégagés dans la première partie, concerne l'importance attachée à la réalisation d'une analyse détaillée du secteur avant d'entamer sa segmentation en groupes stratégiques. C'est dans ce sens que le troisième chapitre de ce document sera consacré à l'analyse du secteur agroalimentaire et du secteur laitier privé en Algérie. L'enquête de terrain auprès d'un échantillon représentatif de PME laitières privées, a été ainsi précédée d'une démarche de définition et de construction des variables liées aux facteurs explicatifs de la structure de l'industrie laitière et des caractéristiques de ses PME. Cette étape permet la définition des variables descriptives du contexte de la recherche indispensables à l'interprétation de la carte stratégique et à la sélection des variables les plus discriminantes pour la construction des groupes stratégiques.

Nous présentons dans le quatrième et dernier chapitre de ce document, la démarche méthodologique adoptée, les caractéristiques des entreprises de notre échantillon, les variables retenues pour la construction des groupes stratégiques sur la base de la classification de McGee et Thomas, [1986] et, enfin, la carte stratégique construite, avec les conclusions qui en découlent.

Cette deuxième partie sera ainsi structurée en deux chapitres :

- Chapitre 3 : Changements opérés au sein du secteur agro-alimentaire et l'industrie laitière en Algérie ;
- Chapitre 4 : Application du concept de groupe stratégique au secteur laitier privé algérien

Chapitre 3 :
Changements opérés au sein du secteur agro-
alimentaire et de l'industrie laitière en Algérie

Introduction du chapitre 3

Depuis une dizaine d'années l'Algérie vit une transformation radicale de son environnement économique. L'engagement du pays dans la voie de l'économie de marché libère les énergies entrepreneuriales, qui se caractérisent par un développement important des PME dans un cadre encore en transformation.

Depuis l'adoption d'un nouveau code des investissements en 1993 qui se veut être la pierre angulaire de la volonté d'ouverture de l'économie et d'une nouvelle politique de promotion de l'investissement, le nombre des PME connaît une croissance continue. Ces dispositions liées au développement des investissements ont été renforcées en 2001 avec une nouvelle loi d'orientation sur la PME, qui va dans le sens de la promotion de l'investissement privé. La tendance à la croissance du parc des entreprises connaît une évolution positive fin 2005 (+9%) et semble se confirmer pour les années à venir selon le ministère de la PME [2007]. Ces jeunes PME privées évoluent dans un environnement complexe, caractérisé par un contexte politico-économique très difficile, marqué par une instabilité institutionnelle, une crise sécuritaire et une série de réformes inachevées.

L'industrie agroalimentaire algérienne est sans doute l'un des secteurs qui a le plus suscité d'intérêt pour ces PME privées en raison de la place qu'occupe l'alimentation dans les dépenses des ménages. Ainsi, dans l'industrie privée nationale, le secteur des IAA est le premier employeur avec 27%.

L'industrie laitière compte parmi les secteurs qui sont impactés par les changements que subit l'industrie agroalimentaire nationale. Cette industrie est d'abord constituée par un secteur public, qui a principalement investi le secteur du lait pasteurisé, structurellement déficitaire, et qui s'est révélé peu attrayant pour d'éventuels repreneurs dans le cadre du processus d'ouverture du capital ou de privatisation. L'entreprise publique souffre aujourd'hui d'un lourd endettement, dont près de la moitié correspond à des agios bancaires générés par un système de fonctionnement qui reposait sur le découvert bancaire, et qui n'autorisait aucun nouveau prêt pour le renouvellement d'un outil de production vieillissant.

Depuis une dizaine d'années, cette industrie s'est élargie à des laiteries privées, très dynamiques, qui ont principalement investi le segment des produits dérivés. Ce secteur privé compte à présent plus d'une centaine d'entreprises, dont certaines, grandes firmes, ont imposé

leurs marques sur le marché comme Danone, Tchinelait-Candia et Soummam. Ces PME se heurtent à des barrières liées aux domaines de l'agriculture, de l'industrie, de l'importation, de la commercialisation et de la consommation. Ces barrières sont difficiles à surmonter malgré les différentes réformes engagées par l'Etat.

Ce troisième chapitre permet de saisir les principaux éléments de contexte de l'économie algérienne en prenant le secteur des industries agroalimentaires comme une application empirique, en analysant notamment les conditions d'émergence et de développement des PME en général et des PME agro-alimentaires en particulier. Sera également présentée une analyse détaillée de l'industrie laitière ainsi, que des conditions de l'offre et de la demande en lait et produits dérivés que ce soit sur un plan quantitatif (capacité de production, CA, effectif employé, ;;;) que sur un plan qualitatif (diversification, qualité, ;;;).

Il apparaît tout de même important de préciser le nombre limité des recherches sur les PME, ainsi que les insuffisances en matière d'informations et de définitions rencontrés lors de la collecte et le traitement des données liées à ces PME. Pour combler ce déficit, nous avons été conduits, outre les données et informations recueillies, à mener des entretiens avec les responsables des principales instances de décision des administrations centrales (Ministère de l'Agriculture, la Chambre du Commerce, Ministère de la PME/PMI) pour tenter d'isoler les logiques et orientations des stratégies mises en œuvre.

3-1-L'industrie agro-alimentaire algérienne face aux changements

L'industrie agro-alimentaire occupe actuellement une place importante dans l'économie nationale⁴. Elle a connu un développement remarquable, particulièrement au cours de ces dernières décennies avec la mise en œuvre des réformes économiques profondes et des politiques d'encouragement à l'investissement.

Dans la décennie qui a suivi l'indépendance et grâce aux recettes procurées par la rente pétrolière, l'État a adopté une politique d'intensification et de développement de la production industrielle. Cela afin d'assurer d'une part une production suffisante liée à la forte évolution démographique, et d'autre part une politique susceptible de rendre le produit accessible à de

⁴ La consommation des produits alimentaires des populations est très élevée et représente environ la moitié des dépenses des ménages, elle s'élève à 45% (Brahimi et Nouad, [2005]).

larges couches de la population. Il s'agissait d'atteindre l'objectif visé par l'État : « la régulation du marché des biens alimentaires sur la base d'une stabilisation des prix des biens » (Chehat, [1988]).

C'est dans ce sens que les quatre filières des produits de base (céréales, laits, huiles et sucres) sont, jusqu'à la veille de la politique de libéralisation, totalement contrôlées par l'Etat qui dispose du monopole des importations et qui accorde des subventions massives aux entreprises et aux prix qui sont d'ailleurs fixés administrativement. La transformation et la distribution de ces produits sont alors généralement assurées par des entreprises publiques.

En 1986, l'économie algérienne est entrée ouvertement en crise après l'effondrement des prix du pétrole brut. Ce choc pétrolier a joué le rôle de révélateur de problèmes structurels sérieux qui minaient les entreprises publiques et ont montré les limites des politiques alimentaires et agro-industrielles menées jusque là. Ces entreprises étatiques sont d'autant plus en difficulté et leur endettement aggravé à cause de leur faible intégration à l'amont agricole ce qui accentue leur dépendance vis-à-vis du marché mondial pour leurs approvisionnements en matières premières.

C'est face à cette situation que des réformes économiques ont été engagées depuis la fin des années 1980, notamment la libéralisation de la production agricole, l'autonomie des entreprises, la réforme du système des prix, les projets de redéploiement et de restructuration des entreprises publiques ainsi que les opérations de privatisation initiées par les holdings agro-alimentaires favorisant le développement des entreprises privées.

Ces changements à travers le désengagement de l'Etat, l'ouverture des marchés, la mondialisation et plus particulièrement l'intégration à la zone de libre échange Euro-méditerranéenne conduisent les entreprises agro-alimentaires à entreprendre des efforts considérables en matière de mise à niveau et d'élaboration de nouvelles stratégies pour affronter un environnement de plus en plus complexe et hautement compétitif.

La libéralisation de l'économie algérienne a engendré l'émergence de plusieurs entreprises privées offrant aux consommateurs des produits meilleurs du point de vue rapport qualité/prix et une situation difficile à surmonter pour beaucoup d'entreprises étatiques. En effet, le secteur privé s'est développé rapidement au cours des dernières années, et prend le relais dans des

secteurs où l'Etat procède à des délestages⁵, afin de devenir la principale source de croissance et de création d'emplois dans l'économie de marché.

L'écart entre les deux secteurs public et privé ne cesse de se creuser en faveur du secteur privé en termes de production brute et de productivité du travail comme nous pouvons le constater à partir du Tableau 6. La production brute du secteur privé a plus que doublé en une décennie en passant de 36% en 1995 à 78% en 2005, alors que la production brute du secteur public a baissé en passant de 64% en 1995 à 22% en 2005. La productivité du travail est également nettement plus importante dans le secteur privé, elle représente plus de cinq fois celle du secteur public (cf. Tableau 6).

Tableau 6 : Evolution des principaux indicateurs dans les secteurs public et privé

Indicateurs	1995		2005	
	Public	Privé	Public	Privé
Production brute (%)	64	36	22	78
Productivité du travail (VA/MS)	2,2	8	1,9	10,8

Source : ONS, [2006].

Le pourcentage de participation du secteur privé au PIB, et comme nous pouvons le constater à partir du Tableau 7, a été supérieur à celui du secteur public sur toute la période 2001 à 2005. Pour le secteur privé, ce pourcentage a augmenté en passant de 76% en 2001 à 78% en 2005 alors qu'il a connu une baisse pour le secteur public en passant de 23% en 2001 à 21% en 2005.

Tableau 7 : Evolution du PIB par secteur juridique hors hydrocarbures (2001-2005)

Statut Juridique	2001		2002		2003		2004		2005	
	Valeur	%								
Part du Public dans le PIB	481	24	505	23	551	23	599	22	651	22
Part du Privé dans le PIB	1 560	76	1 679	77	1 884	77	2 147	78	2 364	78
Total	2 048	100	2 184	100	2 435	100	2 745	100	3 015	100

Source : Ministère de la PME/PMI, [2007].

A l'objectif social que remplissaient les entreprises publiques se sont substitués les objectifs de performance que poursuivent les entreprises privées grâce à l'ouverture du marché au jeu de la

⁵ Comme exemple : l'appel d'offres national et international lancé pour la cession des 19 filiales du groupe Giplait, M. Mamart, Elwatan 23 Avril [2006].

concurrence et aux lois de l'économie de marché. La variété du choix et les prix du marché ont remplacé le choix unique des produits au prix subventionné.

L'offre agroalimentaire en Algérie peut être différenciée selon la nature des produits. Tout d'abord, les produits étrangers importés se caractérisant par des prix plus élevés et par une qualité reconnue par le consommateur, les produits des entreprises publiques qui se caractérisent par des prix légèrement inférieurs et une qualité standard, puis les produits des entreprises privées, dont la part de marché est de loin la plus importante, se situent entre ces deux cas extrêmes. Les prix sont ceux de la concurrence et leur qualité est suffisamment reconnue mais surtout valorisée par le consommateur.

La structure du secteur agro-alimentaire a également connu des changements structurels avec l'avènement de groupes étrangers dans le marché national (Danone, Candia, Nestlé, Castel, Lesaffre, Unibra, ;;). Certains groupes ont choisi le partenariat avec des firmes locales privées, ce qui accentue la concurrence et induit des écarts de performance importants entre les entreprises du secteur. Ces groupes influent sur le niveau de qualité, l'innovation et les prix des produits proposés sur le marché. Les entreprises du secteur se voient ainsi obligées de prendre en considération ces variables stratégiques pour rester concurrentielles.

L'Etat et les entreprises commencent à prendre conscience que la nouvelle économie nécessite des changements radicaux. Depuis quelques années, l'Etat déploie de plus en plus d'efforts pour soutenir la création d'entreprise et met en place de nombreux programmes de soutien et de mise à niveau des firmes afin d'améliorer leur compétitivité et de promouvoir le produit national. Il est aidé par un contexte international favorable depuis 2007, avec l'envolée du prix du pétrole. La structure du secteur agro-alimentaire, connaît ainsi, un décalage entre les entreprises publiques, et les entreprises privées qui se retrouvent dans une marche forcée vers la performance et la compétitivité.

Un décalage important est également remarqué au sein même du secteur privé qui compte des PME qui profitent d'un bon positionnement sur le marché (Cevital, Danone, Tchinelait-Candia, ;;), et qui ont réussi à instaurer un nouveau climat concurrentiel sur le marché, et les petites PME qui essayent de faire face à l'instabilité de leur environnement.

Cet aperçu sur la structure des IAA nous a permis de constater que le développement de la PME a connu un essor remarquable favorisé par les politiques publiques incitatives en termes d'encadrement institutionnel, d'aides publiques, de réglementation et de mise à niveau. Cette tendance transparaît, notamment, dans le secteur des industries agroalimentaires dont les structures ont connu une transformation radicale à la suite de la libéralisation des marchés des produits agroalimentaires et la restructuration des entreprises publiques impliquées dans les principales filières agroalimentaires (céréales, aviculture, lait, corps gras).

Mais en dépit de leurs atouts, les PME privées présentent aujourd'hui des structures économiques, financières et organisationnelles fragiles laissant suggérer que les efforts de promotion de la PME entrepris par l'État, depuis le début des années 90, n'ont pas abouti à un décollage significatif de ces entreprises en Algérie. Celles-ci n'ont pas bénéficié d'un environnement institutionnel adéquat susceptible de soutenir leur déploiement et leur modernisation. Ce qui véhicule des risques majeurs d'autant plus élevés qu'elles sont relativement démunies en ressources et en connaissances techniques et scientifiques pour faire face à la concurrence qu'induirait les différents engagements pris par l'Algérie ces dernières années avec les institutions internationales (FMI en 1994, adhésion de l'Algérie à l'OMC⁶ et signature de l'accord d'association avec l'Union Européenne).

Nous allons présenter dans ce qui suit ce qu'on entend par PME, le développement et les principales caractéristiques des PME en général et des PME agro-alimentaires en particulier.

3-1-1-Le développement des PME algériennes

Traiter des PME suppose de convenir d'une définition claire de celles-ci ; par ailleurs, le classement des entreprises relevant de cette catégorie, adopté par les bases de données mises en place et les typologies construites devraient être réfléchies au cas par cas et adaptées aux objectifs spécifiques que l'on s'assigne. Dans les faits, on constate que le classement et la typologie des PME diffère de manière sensible selon les pays et que le critère le plus usité, celui de l'emploi, peut s'avérer insuffisant, ce qui explique que certaines études aient proposé le recours à des typologies multicritères pour mieux identifier la nature des différents types de PME.

⁶ Y.Adli, A. Ferrah, S. Yahiaoui, M. Kaci, F.Chehat - Le développement de la PME en Algérie : l'impératif de mise à niveau des institutions, [2006].

3-1-1-1-Qu'entend t-on par PME en Algérie ?

En Algérie, il n'existe pas de définition communément admise de la PME par les organismes de statistiques et de suivi de la PME, et il apparaît clairement que les différentes sources capables de fournir des informations sur le secteur ne s'accordent pas.

Les difficultés particulières que pose cette question de définition avaient été mises en relief, dans le cas de l'Algérie, par D. Liabes [1984], qui notait combien le chercheur était mal à l'aise dès qu'il s'agissait de définir la petite et moyenne industrie, ce qui tient, contrairement à la grande industrie, au fait que celle-ci est "en étroite relation avec le degré de développement du tissu industriel et d'intensification des échanges de biens qui s'y effectuent". Cette forme, remarque cet auteur, "pose d'emblée un problème qualitatif, qui rend non opérante une recherche a priori (ou abstraite) des seuils quantitativement déterminés (des standards comme le nombre d'emplois, chiffre d'affaires, investissement, processus technologique, gestion de l'unité, rapports au travail, structures de qualifications, taux d'encadrement, ;;;)".

D. Liabes marquait ainsi la nécessité que la définition prenne en charge des aspects beaucoup plus complexes qui concernent les types d'équipements et l'organisation du travail qu'imposent ces derniers "aux modes de gestion et de prise de décision, à la structure des qualifications et aux relations entreprise/marché local du travail, au marché de l'entreprise et aux besoins que doit satisfaire l'entreprise".

Cependant, tout en gardant à l'esprit les difficultés de prise en charge des aspects soulevés au plan théorique et méthodologique, on constate que dans la pratique, les divers acteurs concernés privilégient le critère du nombre d'emplois, qui demeure prédominant.

Ainsi, si l'on considère la classification adoptée par la CNAS (Caisse Nationale des Assurances Sociales), les données sont traitées en considérant trois catégories d'entreprises sur la base de l'effectif de salariés : très petites entreprises avec un effectif compris entre 0 et 09 salariés ; petites entreprises, comprenant 10 à 20 salariés, et moyennes entreprises, ayant 50 salariés et plus.

Si l'on se réfère à l'ONS (Office National des Statistiques), l'annuaire des entreprises publié par cette institution (1998) retient que l'effectif d'employés de la PME peut atteindre 500 salariés. Par contre, le Ministère chargé de la PME, dans ses travaux publiés sur le tissu

industriel (PME), s'est appuyé sur la définition de l'Union Européenne selon laquelle le nombre d'employés dans une PME est compris entre 0 et 250 salariés.

Les entreprises ne sont considérées comme "indépendantes" par le Ministère chargé de la PME, lorsqu'elles sont la propriété d'une ou plusieurs entreprises détenant moins de 25% du capital ou des voix (dans le cas des sociétés anonymes) et qui, elles-mêmes, ne remplissent pas les critères d'une PME.

On comprend que de telles conditions d'absence de coordination et de disparités de définitions et de classifications, selon les diverses structures publiques concernées par le développement des PME, entraînent des difficultés en matière d'analyse de la situation de ces entreprises en Algérie.

3-1-1-2-La prédominance des PME privées

Le développement des PME privées concerne aussi bien le nombre de nouvelles entreprises que leur poids dans les différents secteurs d'activité. Le Tableau 8 ci-après montre la nette prédominance des PME privées comparativement aux PME publiques. En effet, sur un total de 376 767 PME dénombrées en 2006, le nombre de PME privées déclarées auprès de la CNAS (Caisse Nationale d'Assurances Sociales des travailleurs Salariés) s'élève, à la fin de cette même année, à 269 806 PME privées ce qui représente 71% de l'effectif global alors que le nombre de PME publiques ne représente que 739 PME, soit moins de 1% de l'effectif global.

Les PME privées sont opérationnelles sur le terrain et représentent, selon leurs déclarations à la CASNOS (Caisse Algérienne de Sécurité Sociale des Non-Salariés), un effectif total de 977 942 employés formellement déclarés. Il faut naturellement garder à l'esprit la part sensible de l'emploi ne faisant pas l'objet de déclarations, et au-delà, de très petites entreprises fonctionnant "au noir", dimension qui sera évoquée ci-dessous.

Tableau 8 : Répartition de la population des PME selon la nature juridique en 2006

Nature Juridique	Nombre	%
PME privées	269 806	72
PME publiques	739	0,19
Artisans	106 222	28
Total	376 767	100

Source : Ministère de la PME/PMI, [2007].

La dynamique de la population de cette catégorie d'entreprises se traduit par un accroissement annuel net, à l'échelle nationale, de 23 964 entreprises (Ministère de la PME/PMI, [2007]), résultant de :

- 1- 24 352 créations ;
- 2- 2 702 réactivations (après arrêts temporaires) ;
- 3- 3 090 radiations.

Pour ce qui est de leur tendance d'évolution, le nombre de PME privées est passé de 179 893 entreprises en 2001 à 269 806 entreprises en 2006, soit une augmentation de 89 913 PME, alors que le nombre de PME publiques a connu une baisse, passant de 778 en 2001 à 739 entreprises en 2006 (cf. Tableau 9).

La diminution du nombre de PME publiques s'explique par le processus de privatisation des entreprises publiques, toutes catégories confondues, processus s'inscrivant dans le cadre des réformes économiques. Leur évolution démographique est notamment la conséquence de deux phénomènes qui agissent de manière opposée :

- d'une part, la restructuration des grandes entreprises publiques, qui donne lieu à la création de nombreuses filiales, dotées d'une autonomie quasi-totale et éligibles à la privatisation ou au partenariat ;
- d'autre part, le processus de privatisation, sous toutes ses formes (partielle ou totale), qui entraîne une baisse du nombre de PME publiques.

Tableau 9 : Evolution de la population des PME (2001-2006)

Nature	Nombre de PME					
	2001	2002	2003	2004	2005	2006
PME privées	179 893	189 552	207 949	225 449	245 842	269 806
PME publiques	778	788	788	778	874	739
Artisans	64 677	71 523	79 850	86 732	96 072	106 222
Total	245 348	261 863	288 587	312 959	342 788	376 767

Source : Ministère de la PME/PMI, [2007].

Même si le nombre de PME privées est nettement plus important que celui des PME publiques, nous constatons que l'évolution du nombre de ces PME privées, d'une année sur l'autre, n'est pas significative par rapport à la volonté de l'Etat de redynamiser le secteur privé. Ainsi, la PME demeure une structure faible dans le tissu économique, il est donc intéressant d'analyser leur poids dans l'économie comme présenté ci-dessous.

Pour analyser le poids des PME dans le tissu économique et social d'un pays, on a fait appel à deux critères, l'un mettant en relation le stock d'entreprises et la population (densité d'entreprises pour 100 000 habitants, par exemple), et l'autre correspondant au nombre de créations au cours d'une année pour 100 000 habitants. Ces données peuvent également être détaillées par régions, ce qui permet d'analyser les disparités régionales et les différents dynamismes économiques locaux dans un pays.

En matière de densité d'entreprises, l'Algérie affiche un taux très modeste puisque, pour l'année 2000, on enregistre seulement 265 entreprises pour 100 000 habitants, alors que les pays développés affichent un taux évoluant entre 4 000 et presque 8 000 entreprises.

Tableau 10 : Densité et création des entreprises pour l'année 2000

Pays	Nombre d'entreprises pour 100 000 habitants	Nombre de créations d'entreprises pour 100 000 habitants
Algérie	265	31,2
Espagne	6 737	880
France	4 036	441
Italie	7 715	640
Royaume – Uni	5 870	660
USA	7 733	625

Source : Construit d'après les données contenues dans le "Rapport sur le développement de l'initiative économique et de la création d'entreprise", rédigé par François Hurel à l'intention du Premier Ministre français, Documentation française, [2002].

Le dynamisme économique, ainsi appréhendé, apparaît encore plus faible en Algérie lorsque celui-ci est apprécié sur la base du nombre de créations d'entreprises pour 100 000 habitants, lequel n'a en effet pas dépassé 31,2 créations alors que, pour les pays développés, ce chiffre atteint par exemple 441 pour la France et pratiquement le double pour l'Espagne.

Exposant les efforts déployés par l'ANDI, son PDG précise que 13 guichets autonomes ont été mis en place pour l'accueil des investisseurs, ayant la capacité à traiter à leur niveau les dossiers d'investissement et disposant d'un pouvoir réel de décision. En 2006, ce réseau de guichets avait reçu un total de près de 48 000 visites. Durant cette même année, un total de 6 000 dossiers ont été agréés, représentant une création attendue de 124 000 emplois, pour un montant d'investissements évalué à 3,5 milliards de dollars US.

Si l'on examine les suites des dossiers déposés, il apparaît que le Conseil National de l'Investissement, mis en place en 2003, a tenu 28 sessions (entre 2003 et 2006), qui lui ont permis d'avaliser 126 grands projets d'intérêt national, totalisant 1 585 milliards de DA d'investissements, dont 66 projets nationaux, 50 étrangers et 10 étant réalisés en partenariat. Par ailleurs, 16 grands projets d'investissements avaient été identifiés, totalisant 12 milliards de dollars US d'investissements, concernant divers secteurs, dont l'immobilier.

Lors du même forum, plusieurs autres experts et acteurs clés du monde économique avaient insisté sur les difficultés énormes que doit affronter tout candidat à l'investissement en Algérie. Ainsi, M. Serai a détaillé l'ensemble des problèmes qui handicapent l'acte d'investir, particulièrement l'accès aux crédits, au foncier et celles liées à l'obtention des différentes autorisations administratives.

Cette situation se reflète dans le classement réalisé par un bureau d'études international, dont les résultats ont été présentés par M. Bensaci, président du Conseil National Consultatif pour la promotion des PME. Ainsi, l'Algérie serait classée 107 sur 155 pays étudiés pour créer son entreprise, 100ème en matière d'autorisations à demander aux administrations, 138ème pour réaliser un transfert de titre de propriété et, en ce qui concerne les conditions de fonctionnement, 80ème pour recruter ou licencier des employés. Le seul relatif bon classement porte sur le volet mise en faillite, où le pays est classé 46ème, ce qui conduit le président de l'institution jouant le cadre de rapprochement et de réflexion, regroupant l'ensemble des parties concernées, à porter un jugement sévère : 'Il serait temps que les gens qui font les lois

et règlements sortent un peu de leur tour d'ivoire pour confronter leurs textes avec la réalité, au lieu de persister à pondre des textes qui ne seront jamais appliqués'.

Nous détaillons dans ci-après les dispositifs d'aide à la création des PME Privées.

3-1-2-Les différentes voies de création des PME

La volonté politique d'élaborer et mettre en œuvre une politique en mesure d'assurer la promotion rapide du secteur de la PME a conduit à la mise en place de plusieurs dispositifs d'aide à la création d'entreprises, en vue d'encourager les investisseurs privés, en ciblant tout particulièrement les jeunes. Le dispositif est articulé essentiellement autour de trois volets qui seront détaillés ci-dessous.

Les investissements classiques

Le poids du crédit à l'investissement privé demeure très faible, si l'on considère sa part relative dans le volume global d'investissements, comme le révèlent les données statistiques (cf. Tableau 11). Bien que contribuant de manière largement prédominante, 72,5% à l'investissement global, le secteur privé ne bénéficie que d'un accès très limité au financement, celui-ci n'atteignant que l'équivalent de 5,2% du PIB, chiffres qui peuvent être comparés par exemple aux 18,1% des pays de l'Est, ou encore aux 40,6% des pays du Sud de la Méditerranée (Institut de la Méditerranée, [2001]).

Les analyses réalisées, qu'elles soient nationales ou proposées par les institutions internationales, ou encore celles des pays partenaires avec lesquels les relations économiques sont les plus importantes, s'accordent à affirmer que la question du financement du secteur privé demeure fortement liée à celle de la réforme du système bancaire. L'urgence de cette dernière est admise par l'ensemble des acteurs depuis longtemps, à commencer par les pouvoirs publics, mais force est de constater qu'elle est sans cesse différée et ne parvient pas à être concrétisée.

Tableau 11 : Niveau de financement du secteur privé

	Année	Algérie	PPM	Pays de l'Est	Amérique du Sud	Asie	Méditerranée Européenne
Crédits au secteur privé en % du PIB	1999	5,2	40,6	18,1	24,4	87	69,8
Investissements privés en % de l'investissement domestique fixe brut	1997	72,5	68,9	84	87	788	85,8

Source : Portrait statistique de l'Algérie, Bulletins statistiques édités par l'Institut de la Méditerranée, [2001].

La promulgation du code des investissements en 1993 et la création de l'APSI en 2001 (Agence pour la Promotion, le Soutien et le Suivi des Investissements), accordant des avantages fiscaux, douaniers et financiers aux projets répondants à certains critères, ont engendré un réel engouement des investisseurs qui s'est traduit, au fil des ans, par un nombre sans cesse croissant des intentions d'investir. Celles-ci sont, en effet, passées annuellement de 700 en 1994 à 12 300 en 1999. Au 31 Décembre 1999, 30 108 déclarations d'investissements ont été enregistrées totalisant plus de 2 546 milliards de DA, soit 37 milliards de dollars US, et devant créer 1 268 000 postes de travail.

Les micro-entreprises des jeunes

La seconde voie de création d'entreprises concerne les Jeunes (19-40 ans) disposant d'une qualification, mais sans emploi, et formulant un projet d'investissement. Ce dispositif a été mis en œuvre depuis 1997 et a permis la création d'un grand nombre de micro-entreprises.

A fin février 2006, l'ANSEJ (Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes) avait reçu 78 278 projets de micro entreprises présentés par de jeunes promoteurs, correspondants à la création de 220 623 emplois, à un montant d'investissements qui s'élevait à 153 689 millions de DA (ANSEJ, [2007]).

Comme nous pouvons le remarquer (cf. Tableau 12), cinq secteurs - Services, Transports Voyageurs, Artisanat, Transports Marchandises et Agriculture -, représentent 86% du nombre de projets soumis à l'ANSEJ et 82% de l'emploi total attendu.

Tableau 12 : Bilan des micro-entreprises financées par secteur d'activité en 2006

Secteur d'activité	Nombre	%	Nombre d'emplois	Montant des Investissements Millions de DA
Services	22 857	29.20	63 084	41 379
Transports de Voyageurs	12 023	15.36	30 095	21 131
Artisanat	11 852	15.14	41 897	23 529
Transports de Marchandises	10 832	13.84	22 226	22 105
Agriculture	9 731	12.43	25 059	19 038
Industrie	4 152	5.30	15 060	11 930
BTPH	3 141	4.01	12 677	7 785
Professions libérales	1 955	2.50	4 869	2 528
Maintenance	1 232	1.57	3 396	1 899
Pêche	284	0.36	1 307	1 260
Hydraulique	219	0.28	953	1 107
Total	78 278	100.00	220 623	153 689

Source : ANSEJ, [2007].

La contribution du programme d'actions menées par l'ANSEJ apparaît déterminant dans l'impact de la politique globale de l'Etat sur l'emploi et la réduction du niveau du chômage. En effet, peu de temps avant le changement intervenu à la tête de cette institution fin Mars 2007, le bilan des réalisations avait été dressé lors du "Salon international de l'emploi et du recrutement" organisé à Alger, bilan qui faisait ressortir la création de 78 191 postes de travail depuis la création en 1997, ainsi que la création de 81 125 micro-entreprises (synthèse de Rayane, d'après La Nouvelle République, www.algerie-dz.com, - juillet [2007]).

Les sociétés de salariés

La troisième et dernière voie de création de PME privées résulte de la dissolution des entreprises publiques locales. Sur les 1770 entreprises publiques locales existantes en 1993, 959 avaient été proposées à la dissolution en 1998. Les dissolutions intervenues ont donné naissance à 1 697 sociétés de salariés, employant 27 000 salariés, soit environ 18% de l'effectif des effectifs initiaux des sociétés dissoutes. Il apparaît ainsi un impact relativement limité du dispositif mis en place pour promouvoir cette voie de création des PME, fondé sur l'accès des groupes de salariés concernés, de conditions de crédit avantageuses, pour acquérir et organiser des actifs en ensembles homogènes, selon les règles du droit commercial. Par contre, les difficultés importantes de fonctionnement de ces entreprises laissent préfigurer sur elles un risque sérieux de faillite.

3-1-3-Les PME agroalimentaires privées : Au-delà des atouts, des contraintes réelles

Comme rappelé ci-dessus, l'industrie agro-alimentaire figure parmi les secteurs les plus dynamiques dans l'économie algérienne (hors hydrocarbures), et c'est grâce au secteur privé qui tire sa croissance vers le haut.

Le Tableau 13, qui récapitule les effectifs de PME selon les secteurs d'activités, montre que les deux premiers rangs sont occupés par les secteurs du Bâtiments et Travaux Publics d'une part, et Commerce et distribution d'autre part, qui regroupent plus de la moitié de la population globale (50,84%), en 2006. Les autres secteurs : Transports et Communication, Services aux ménages, Hôtellerie et Restauration, Industries Agro-Alimentaires, Services fournis aux entreprises, représentent 33,11% de l'ensemble des PME. Le secteur agro-alimentaire occupe ainsi le sixième rang, sans changement par rapport à celui qui était le sien en 2005.

Tableau 13 : Répartition des entreprises selon les principaux secteurs d'activités en 2006

Secteurs d'Activités	Nombres des Entreprises	%	Rang
Bâtiments et Travaux Publics	90 702	33,62	1
Commerce et Distribution	46 461	17,22	2
Transport et Communication	24 252	8,99	3
Services aux ménages	19 438	7,2	4
Hôtellerie et Restauration	16 230	6,02	5
Industries Agro-Alimentaires	15 270	5,66	6
Services fournis aux entreprises	14 134	5,24	7
Autres secteurs	43 319	16,06	8
Total	269 806	100	

Source : Ministère de la PME/PMI, [2007].

Le nombre de PME agro-alimentaires privées, n'a pas connu la croissance souhaitée par les pouvoirs publics. Ces firmes privées sont en effet confrontées à l'exacerbation de la concurrence, à la contraction de la demande des marchés, à la hausse des coûts et aux contraintes de la réglementation et de la normalisation.

Ces entreprises font, par ailleurs, face à l'émergence de nouveaux besoins en matière de management, que dicte la transformation accélérée de leur environnement immédiat. Cette situation est vécue avec d'autant plus d'acuité que les PME agroalimentaires restent handicapées par des contraintes à la fois internes et liées à l'environnement, principalement :

- Des structures de management orientées plus vers la diversification, visant la limitation du risque, que vers le développement par la spécialisation, source de capitalisation technologique ;
- Des pratiques commerciales informelles qui contrarient lourdement l'essor véritable des PME ;
- Une rigidité de l'environnement institutionnel, censé pourtant être au service de la PME, se traduisant notamment par l'absence d'une politique de formation en direction des entreprises privées et la faiblesse des institutions de recherche et de développement technologique, le niveau de la pression fiscale et des charges sociales ainsi que l'incohérence de la tarification douanière pénalisant les activités de production au profit des activités commerciales.

Dans tous les cas, les perspectives de démantèlement tarifaire et d'ouverture économique risquent d'être fatales pour la majorité de ces entreprises qui, relativement peu dotées en ressources et en connaissances techniques, ne pourront soutenir la concurrence des groupes agroalimentaires internationaux, voire même de PME d'autres pays à niveau de développement comparable. Le maintien de ces entreprises et leur essor dépendent, en dernière analyse, des efforts que les pouvoirs publics devraient consentir en termes de mise à niveau des structures industrielles mais également, et surtout, de l'assainissement de la matrice institutionnelle dans laquelle évoluent ces entreprises. C'est dans cette perspective que s'inscrivent les révisions en cours du dispositif institutionnel et juridique propre à la PME.

Notre champ empirique étant représenté par le secteur laitier privé, nous présentons dans ce qui suit la structure et les principales caractéristiques de ce secteur.

3-2-L'industrie laitière au cœur des réformes

L'industrie laitière se distingue par sa complexité, induite par l'impact économique et social du produit lait et les intérêts divergents des diverses catégories d'acteurs intervenant dans le processus de mise à la consommation de ce produit (collecteurs, transformateurs, importateurs, distributeurs, détaillants et consommateurs). Elle subit les effets des bouleversements politico-économiques que connaît le pays, et est le siège, de ce fait, de plusieurs transformations découlant de la libéralisation de l'économie nationale et de l'engagement de l'Etat en faveur de l'économie de marché. Une de ses principales particularités est le maintien d'un secteur public dominant sur le segment du lait pasteurisé, et ce malgré les mesures de privatisation engagées par l'Etat depuis 1995.

Pour mieux apprécier les réformes successives qu'a connu la structure de cette industrie au cours de ces dernières années, nous présenterons ci-après un bref historique retraçant les principales étapes de l'évolution intervenue depuis l'indépendance jusqu'à ce jour. Ceci nous permettra d'avoir une vision globale de ce secteur, de ses principaux acteurs, de l'évolution des capacités de production et des conditions de développement de ses firmes.

L'historique : De l' ONALAIT au Groupe GIPLAIT et aux laiteries privées

Les deux premières unités de production remontent à l'ère coloniale, avec la Centrale Laitière d'Oran (1949) et le Complexe Laitier d'Alger (1955).

Au cours de la décennie qui a suivi l'indépendance, le lait étant considéré comme la source protéique la moins chère, ce produit était chargé de jouer un rôle clé dans l'amélioration de la ration alimentaire des couches sociales à faibles revenus. De ce fait, l'intensification et le développement de la production laitière devaient être impulsés pour améliorer le niveau de l'offre.

C'est ainsi qu'à la fin de cette décennie, le tissu industriel laitier du secteur public a enregistré la création de l'Office National du Lait et des Produits Laitiers (ONALAIT), qui avait hérité de trois usines qui produisaient 39 682 000 litres de lait. Dans le cadre de ses missions, l'ONALAIT a, dès sa création en 1969, entrepris des actions de repeuplement des étables, d'organisation des circuits de collecte et de vulgarisation des techniques d'élevage. En effet, conformément aux options stratégiques de l'époque, et à l'option de l'Etat "acteur fondamental du développement économique et social national", l'Office - appréhendé comme instrument de la stratégie arrêtée - était clairement conçu comme maître d'œuvre de la conception et de l'exécution des programmes de développement de la filière, tant au niveau de son amont agricole et des relations avec les partenaires des pays étrangers, que de celui de la transformation et de son aval pour la distribution. C'est ainsi qu'il a fallu, par exemple, attendre 1973 pour voir le relais assuré par l' ONAPSA pour les achats de génisses.

Durant cette même période, l'importation de lait cru (en vrac) devait constituer, à titre transitoire, le complément nécessaire à la production locale, dans l'attente d'un renversement de tendance. L'impact de la création de l'ONALAIT sur la collecte a été significatif, celle-ci passant de 29 millions en 1969 à 63 millions en 1977.

Jusqu'en 1973, l'importation de lait frais réfrigéré est demeurée dominante, la production locale ne connaissant pas l'essor attendu, pour répondre aux besoins de plus en plus grandissants des populations. A partir de cette date, le choix s'est porté en faveur du lait en poudre, dont la reconstitution allait être confiée aux unités de transformation créées à compter de 1974, dans le cadre du second Plan Quadriennal. Cette évolution s'explique par la croissance rapide de la production et de la distribution du lait pasteurisé, dans un contexte caractérisé par un rythme vif de l'exode rural et de l'urbanisation, du développement des emplois salariés, ainsi que par le soutien des prix à la consommation, concourant tous à l'accroissement de la demande.

C'est ainsi que la consommation annuelle par habitant est passée de 54 litres en 1969 à 74 litres en 1974, pour atteindre 90 litres en 1991, et près de 110 litres en 2006, alors que la production laitière locale est, elle, plus conditionnée par l'évolution du cheptel bovin laitier que par son niveau de productivité lourdement affecté par les conditions défavorables de production.

En 1982, intervient la première restructuration du secteur par la création de trois (03) Offices Régionaux du lait (Est, Centre, Ouest), dont les missions arrêtées par les décrets de restructuration de l'ex-ONALAIT se voient reconduites dans les statuts des EPE/SPA, régies par le Code de commerce et les lois 88-01, 88-03 et 88-04 du 12 Janvier 1988, ainsi que par les décrets d'application n° 88-001 du 16 Mai 1988, 88-19 du 21 Juin 1988 et 88-77 du 28 Septembre 1988.

L'évolution de la collecte, quant à elle, a enregistré une baisse significative à partir de 1987, date correspondant à la dissolution des Domaines Agricoles Socialistes, créés après le démembrement des ex-domaines autogérés, et la restructuration organique du secteur de l'agriculture. A partir de 1988, avec l'avènement de l'autonomie des entreprises, placées sous le contrôle financier des Fonds de participation, l'industrie laitière publique se voit confirmer son obligation d'assurer les approvisionnements en lait du citoyen, considéré comme un impératif socio-politique, ainsi que la mission de promotion du développement de la production laitière nationale. Elle est tenue, par ailleurs, de veiller à assurer l'équilibre financier, impératif découlant de l'application stricte des principes de l'économie de marché, et ce tout en ayant à faire face à la perpétuation d'injonctions administratives relatives aux décisions de gestion, et aux blocages d'un environnement économique défavorable,

notamment en matière de prix fixés de manière administrative et ne répondant à aucune logique économique.

Ces conditions ont conduit les entreprises laitières (les filiales de GIPLAIT) à se détourner de plus en plus de la production locale. C'est ainsi qu'un terme a été mis aux efforts engagés pour développer la collecte et apporter l'appui technique aux producteurs, et que les unités sont arrivées à couvrir de manière quasi-totale (90% environ) leurs besoins en matière première par le biais des importations de poudre de lait et de matière grasse (PDL et MGLA), plus intéressantes, en raison:

- De la banalisation de la technologie de transformation du lait en poudre qui facilite sa maîtrise ;
- Des cours mondiaux de matières premières très avantageux du fait des excédents des pays producteurs subventionnant leurs exportations et également de la surévaluation du Dinar ;
- Des possibilités de stockage des matières premières qui permettent de préserver la qualité, tout en réunissant les conditions d'une meilleure régularité des approvisionnements.

En 1992, les capacités installées, pour l'ensemble des 17 unités relevant de GIPLAIT, étaient estimées à 1 547 millions de litres et produisaient 1 179 millions de litres. La production industrielle a ainsi été multipliée par 30, par rapport à ce qu'elle était à la veille de la création de l'Office. Ce développement rapide est le résultat d'une politique d'industrialisation soutenue, le montant des investissements réalisés durant la période 1970-92 atteignant 2,6 milliards de Dinars.

Ainsi, l'industrie laitière publique a vu ses structures organisationnelles et de gestion brutalement modifiées. La restructuration des Offices Régionaux a été fondée essentiellement sur des considérations financières : rentabilité et exigence de résultats. L'industrie laitière de transformation s'est caractérisée depuis, par la prédominance des filiales du Groupe Industriel des Productions Laitières (GIPLAIT), créé en 1998. Les trois entreprises régionales, auparavant structurées selon une répartition géographique, ont fusionné par une opération de fusion-absorption pour donner naissance au Groupe GIPLAIT, avec une filialisation des laiteries : 18 filiales au total ont ainsi été créées. L'approvisionnement en matières premières d'importation a, par ailleurs, été confié à une filiale spécialisée (Milk Trade).

Ces filiales assurent actuellement la plus grande part des besoins de consommation en lait

pasteurisé, soit 60% des besoins. Ce qui n'est pas le cas pour les produits dérivés, notamment les yaourts et les fromages, qui connaissent une forte concurrence des laiteries privées, qui ont investi ce secteur depuis une dizaine d'années.

En effet, on assiste depuis une dizaine d'années, à la création de plusieurs laiteries privées, leur nombre atteignant 172 PME/PMI, avec une capacité de production annuelle estimée à 200 Millions de litres. Ces laiteries privées ont principalement investi le segment des produits laitiers; elles accaparent 70% du marché des dérivés laitiers et seulement 10% du marché du lait de consommation dont le prix demeure fixé par l'Etat (A. Cherfaoui, Master of Science. [2002]).

Cette brève rétrospective révèle l'importance des changements qu'a connus l'environnement des entreprises laitières. Si nombre de bouleversements sont intervenus dans la sphère tant économique que sociale, une permanence forte se dégage, les besoins des populations évoluant à très vive allure pour le produit lait, les autorités ont eu de manière continue pour principale priorité de prendre toutes les mesures susceptibles de garantir la capacité de répondre à cette forte demande, et en conséquence de veiller à instaurer un tissu industriel de plus en plus dense.

Elle a également révélé la forte dépendance en importation de poudre de lait en raison de la faible production laitière nationale et la structure de l'industrie où coexistent deux secteurs public et privé avec deux logiques de fonctionnement totalement opposées. L'analyse de l'évolution de la structure de l'industrie laitière a permis d'identifier deux dimensions liées à son histoire : une faible maturité du marché et une faible accumulation de l'apprentissage des jeunes PME privées.

Pour mieux apprécier les caractéristiques de cette industrie, nous présentons ci-après les caractéristiques de la demande et de l'offre, la structure des deux secteurs public et privé qui la composent ainsi que les barrières auxquelles ils font face.

3-2-1-La forte croissance de la demande laitière

Les statistiques disponibles font ressortir que la consommation de lait par tête d'habitant a connu, au cours des trente dernières années, un accroissement très significatif, comme le

révèlent les chiffres ci-après :

- Années 1970 : 35 litres/hab/an ;
- Années 1980 : 62 litres/hab/an ;
- Années 1990 : 72 litres/ hab/an ;
- Années 2000 : 117 litres/hab/an.

Ces chiffres indiquent que les besoins des Algériens en lait ne cessent d'augmenter. L'Algérien absorbe 120 litres de lait annuellement, c'est-à-dire plus que la norme de l'OMS qui est de 90 litres par an. L'ancien ministre des PME/PMI explique que la surconsommation « sert en fait à compenser le manque de viande, de poisson, de fruits. Elle cache l'appauvrissement du pouvoir d'achat ».

En effet, un gramme de protéines à partir du lait coûte huit fois moins cher que la même quantité à partir de la viande. En termes énergétiques, une calorie obtenue à partir de la viande est vingt fois plus coûteuse que celle obtenue à partir du lait. Les produits laitiers constituent également un substitut aux fruits de saison pour certaines catégories de ménages, en raison des prix généralement très élevés de ces derniers, du moins avant que ne se concrétise l'impact sur l'offre et les prix des programmes de développement des plantations arboricoles et viticoles initiés depuis 2000 dans le cadre du Plan National de Développement Agricole. Il est à remarquer à ce propos que les résultats obtenus en matière de facilitation de l'accès aux fruits pour les revenus modestes demeurent encore fragiles, au vu de la hausse des prix enregistrée l'été 2007 (abricots, raisin, ;;;) relativement aux années précédentes.

Le lait occupe ainsi une place importante dans la ration alimentaire de l'Algérien, quel que soit son revenu. Ainsi, pour 1990, on estime que le lait a compté pour 65,5% dans la consommation de protéines d'origine animale, devançant largement la viande (22,4%) et les œufs (12,1%). Le lait détient ainsi la troisième place après les sodas et les jus avec un volume de vente de 100 000 DA, les six derniers mois de l'année 2005 (Ac Nielsen, [2005]). La consommation nationale de lait est estimée annuellement à 3 Milliards de litres, se répartissant à égalité entre le lait cru, le lait recombinaison et le lait en poudre.

A titre comparatif, la consommation par habitant est de l'ordre de 117 litres par an en Algérie, soit à un niveau supérieur à celui de la Tunisie (98 l/hab/an, soit + 19,4% de plus) et surtout du Maroc (40 l/hab/an). Ce niveau doit être cependant relativisé, d'abord en remarquant qu'il

demeure bien en deça de celui atteint dans les pays développés (403 litres en France, 385 litres en Allemagne, 272 litres en Grande-Bretagne, 198 litres en Grèce, 184 litres en Espagne, 165 litres en Autriche). Ensuite, en notant que les modalités de couverture des besoins en protéines peuvent être assurée de diverses manières selon le modèle de consommation alimentaire.

Un des problèmes clés des politiques agricoles et alimentaires est celui lié à la maîtrise de l'évolution d'une part, de l'orientation de la production agricole et agro-alimentaire, en se fondant sur une politique de régulation économique efficace, tout en tenant compte des potentialités spécifiques des diverses régions et, d'autre part, de la transformation continue du modèle de consommation alimentaire, en vue d'assurer la satisfaction des besoins des consommateurs au moindre coût.

La consommation des algériens d'autres produits dérivés est également importante, notamment le fromage et les yaourts, dont la consommation annuelle est respectivement de 20 000 tonnes et de 12 000 tonnes (Actualité, [2005]). La croissance de la demande est soutenue notamment par une relative appréciation du pouvoir d'achat des consommateurs, par l'émergence d'une classe moyenne et par l'urbanisation. En plus de l'évolution quantitative, la demande connaît aussi une exigence qualitative depuis que le secteur laitier est ouvert à la concurrence des PME privées. A l'offre des entreprises publiques en position de monopole, se substitue une offre variée des entreprises privées où le consommateur peut choisir parmi un éventail large de produits.

L'aspect qualitatif de la demande se traduit par une différenciation des produits et par un début de segmentation des marchés. Cette différenciation s'appuie aussi sur des stratégies de fidélisation des clients et de marketing à travers notamment la publicité.

L'analyse de la demande laitière a permis d'identifier l'une des principales dimensions du marché laitier : la forte croissance de la demande, à la fois sur le plan quantitatif et qualitatif. Une évolution qui ne peut qu'atténuer les pressions concurrentielles sur les PME privées et influencer sur la segmentation stratégique du secteur qui est le résultat de la confrontation d'une offre et d'une demande.

Nous présentons ci-après l'offre laitière des deux secteurs public et privé.

3-2-2-L'offre laitière des secteurs public et privé

L'industrie laitière connaît le maintien d'un secteur public : Toujours omniprésent malgré les tentatives de privatisation et la venue de nouveaux opérateurs privés très dynamiques, ayant principalement investi le segment des produits laitiers.

3-2-2-1-Le secteur public : offre en lait pasteurisé

L'industrie laitière est marquée, comme signalé ci-dessus, par le maintien des entreprises publiques, alors que les objectifs affichés régulièrement par les pouvoirs publics en matière de privatisation pouvaient laisser penser que leurs jours étaient désormais comptés. Ce secteur est actuellement structuré, comme évoqué ci-dessus, en un Groupe GIPLAIT, constitué de 18 filiales de production et d'une filiale, dénommée Milk-Trade, chargée de l'approvisionnement en matières premières.

L'examen de l'évolution des capacités du secteur étatique depuis l'indépendance témoigne de la volonté continue de l'Etat de se donner les moyens de répondre à la forte demande en lait des populations, une demande de lait évaluée à 3,5 milliards de litres/an (Investir/magazine, [2007]). L'Office National (ONALAIT) avait hérité, à sa création en 1969, de trois usines qui produisaient 39 682 000 litres de lait. Ces capacités sont passées à 612 500 000 l/an avec la création de cet Office. Après la restructuration de l'ONALAIT qui est scindé en trois Offices régionaux (OROLAIT, ORLAC, ORELAIT) en 1982, ces capacités vont continuer à être développées, entre 1986 et 1990, pour atteindre 1 239 500 000 l/an.

En 1992, les capacités installées pour l'ensemble des 17 unités étaient estimées à 1 574 Millions de litres et produisaient 1 179 Millions de litres. La production industrielle a ainsi été multipliée par 30. Ce développement rapide est le résultat d'une politique d'industrialisation soutenue ; le montant des investissements réalisés durant la période 1970-92 est estimé à 2,6 milliards de DA.

Le processus de restructuration du secteur public s'est donc traduit par l'organisation des entreprises en filiales et par leur regroupement en Groupe Industriel. Les 3 entreprises régionales, auparavant structurées selon une répartition géographique, ont fusionné par une opération de fusion-absorption pour donner naissance au Groupe Industriel de Production Laitière (GIPLAIT), avec une filialisation des laiteries qui représentent une capacité globale de

1,4 milliards de litres/an.

Ces filiales, comme cela ressort du Tableau 14, ont toutes investi le segment du lait pasteurisé. Elles assurent la couverture de 60% de la consommation en lait et couvrent une part des besoins du marché en produits dérivés (yaourts, desserts lactés, crèmes glacées, beurre et divers types de fromage). Elles produisent au total 900 millions de litres de lait, dont la quasi-totalité (90%), proviennent de produits de base importés (poudre de lait, MGLA, Cheddar) et 10% seulement des 100 millions de litres de lait cru collecté.

Tableau 14 : Chiffre d'affaires par segment d'activité des principales unités/filiales publiques

Unités / filiales	GAMME DE PRODUITS FABRIQUES									
	Lait Pasteurisé	Lait fermenté	Yaourt	Desserts Lactés	Crème glacées	Beurre	Pâte Fraîche	Pâte molle	Pâte Pressée	Fromage Fondu
Complexe laitier d'Alger CA : 3 278 MDA	+	+	+			+	+			
Laiterie Fromagerie de Boudouaou CA : 2 211 MDA	+	+							+	+
Laiterie Draâ Ben Khedda CA : 1 710 MDA	+							+		
Laiterie de Beni Tamou CA : 1 704 MDA	+		+	+	+		+			
Laiterie des Arribs CA : 1 169 MDA	+	+	+	+	+		+			
Laiterie d'Amizour CA : 270 MDA	+									
Laiterie Eddough CA : 1 726 MDA	+	+						+		
Laiterie Numidia CA : 1 454 MDA	+						+			
Laiterie Tell CA : 1 073 MDA	+	+	+	+			+			
Laiterie Aurès CA : 1 204 MDA	+		+							
Centrale laitière d'Oran CA : 478 MDA	+	+	+				+			
Laiterie El Mansourah CA : 667 MDA	+	+	+			+				
Laiterie Fromagerie Tessala CA : 712 MDA	+							+	+	+

Source : CFCE, Centre Français du Commerce Extérieur, [2003]

Ce groupe public se trouve en difficulté, sa production en 2001 était de 833 millions de litres contre 919 millions de litres en 2000, son chiffre d'affaires en 2001 était de 19,7 milliards de DA contre 17,8 milliards de DA en 2000. Le groupe n'arrivait pas à couvrir les seuls frais de personnel en 2001 (1,6 milliards de DA). Sa trésorerie, largement négative, de 7,1 milliards de

DA en 2001 (contre -5,3 milliards de DA en 2000) s'est dégradée de 2,5 milliards de DA/an (Investir/magazine, [2007]).

Malgré la situation financière critique du groupe, ce dernier continue à assurer une grande part des besoins de la population en lait pasteurisé. Le marché du lait pasteurisé est ainsi dominé par Colaital, filiale du groupe GIPLAIT qui assure 38% de parts de marché suivi de 2 entreprises privées Numedia (19%) et Monlait (12%).

Il apparaît ainsi une segmentation claire de l'offre entre le secteur privé et le secteur public. Un secteur public qui se focalise sur le segment du lait pasteurisé et un secteur privé, comme nous allons le développer ci-dessous, qui a investi le segment des produits dérivés. Cette division est loin d'avoir été le résultat d'un choix délibéré, mais la résultante de la conjoncture actuelle.

En effet, le secteur public, ne disposant pas de capacités d'autofinancement et ne pouvant avoir accès à des crédits bancaires, en raison de sa situation financière et, certainement, de choix politiques de l'Etat dans la perspective de privatisation de l'intégralité de cet outil de production (A. Cherfaoui, [2002]), ne pouvait et ne peut toujours pas, procéder aux investissements pour acquérir les équipements indispensables pour se repositionner de manière significative sur les créneaux des produits laitiers à forte valeur ajoutée. Du côté de l'Etat, l'avenir de ces unités publiques était en quelque sorte considéré comme scellé et remis entre les mains des repreneurs espérés, surtout étrangers, dont étaient attendus les ressources financières pour la réhabilitation des équipements, les apports technologiques, la maîtrise de la gestion et, certainement, mais cela demeurant implicite, la remise en ordre et la modernisation du mode de fonctionnement de la filière, y compris le volet des relations des entreprises de transformation avec ses segments en amont.

En fait, si quelques opérations de partenariat ont bien été concrétisées entre des PME privées et des groupes étrangers, comme évoqué par ailleurs, aucune opération de ce genre n'a été enregistrée avec une entreprise publique. Néanmoins, il est possible que la situation évolue, avec des changements de stratégie des repreneurs potentiels, le groupe français Lactalis, première entreprise laitière européenne, ayant, semble-t-il, déclaré son intérêt à acquérir la totalité des filiales du Groupe public GIPLAIT (Le Soir d'Algérie, [2005]).

3-2-2-2-Le secteur privé : offre en produits dérivés

L'Etat a procédé à la promulgation d'une loi fondamentale (Ordonnance du 5 octobre 1995), qui vise à réunir les conditions favorables à la promotion des investissements et qui énonce les fondements de sa stratégie d'encouragement. Cette loi a permis au secteur privé d'accéder au statut de partenaire économique de l'Etat, pleinement reconnu comme acteur fondamental de la croissance économique, et soutenu dans ses activités de promotion des investissements productifs. La stratégie arrêtée par cette loi est articulée autour de mesures concernant les divers aspects allant de l'acte d'investissement à la facilitation par l'adaptation de l'environnement.

Ce secteur privé est représenté en 2006 par 172 PME/PMI, totalisant une capacité de production de 200 millions de litres par an, utilisée à 80% pour la fabrication des produits laitiers et à 20% seulement pour les laits de consommation. Selon les informations de la Chambre du Commerce et de l'Industrie, les capacités de transformation de ce secteur sont instables mais en progression. Ce secteur comprend de grandes entreprises, dont la notoriété s'est imposée, comme Danone, Soummam, Trèfle, Tchilait-Candia ; mais également de petites firmes comme La Vache Chérie, Okid's et Bouquet Vert.

Ces entreprises travaillent principalement avec des matières premières importées, cependant, certaines laiteries privées, dont l'émergence a été directement impulsée par les soutiens accordés dans le cadre du Fonds National de Régulation et de Développement Agricole (FNRDA), fonctionnent exclusivement à base de lait cru collecté localement. Il s'agit en fait de petites laiteries d'une capacité de 5 000 litres/jour. A titre d'exemple, on peut citer la laiterie Assabah (Gdyel, Oran) et la laiterie Milk-Chréa (Beni Mered, Blida).

Le rythme de création de ce type de laiteries soutenues par le FNRDA reste cependant lent pour différentes raisons, parmi lesquelles la préparation du projet d'investissement, la lenteur dans l'application des procédures de validation du projet par le comité de wilaya, et les longs délais d'obtention du soutien. Depuis la création de ce Fonds, une quinzaine de laiteries sont devenues opérationnelles, sur une soixantaine de projets inscrits depuis le lancement en juin 1995 du programme de réhabilitation de la production laitière nationale (M.L.Cherfaoui, Mekersi, Amroun, [2005]).

Les activités des entreprises privées, de plus en plus diversifiées, sont axées essentiellement sur la fabrication des produits dérivés du lait (fromages, yaourts, crèmes dessert, lait UHT, crèmes glacées, crème fraîche, ;;;). Toutefois, une dizaine d'entreprises privées seulement se distinguent par la taille (CA, nombre de salariés), la part de marché détenue, mais aussi par la variété et la qualité des produits fabriqués. Le marché du yaourt est dominé par Danone, et par d'autres marques à l'image de Soummam, Trèfle, ou encore GLI-Yoplait, celui du fromage est dominé par quelques labels : La Jeune vache, La vache qui rit, Le Berbère, le Tassili, celui du lait UHT par TchilLait-Candia-. La production des glaces commence également à s'organiser (Agromag, [2007]).

L'impact de cet élargissement du secteur laitier apparaît nettement : selon l'ONS [1998], la production des yaourts et des crèmes glacées a presque doublé (+42%), passant de 7,8 Millions de litres en 1995 à 13,6 Millions de litres en 1997. Quant à la production fromagère, sa croissance a été même plus sensible (+49%), en évoluant de 1 371 à 7 559 tonnes. Ces statistiques reflètent un fait important : la consommation de yaourts et de fromage, qui était cantonnée à certaines catégories sociales, s'est réellement généralisée et est devenue très courante, malgré la contrainte forte que représentent les limites du pouvoir d'achat. On peut penser qu'à l'issue de la période 'noire' qu'a été celle de l'application des mesures du PAS (Plan d'Ajustement Structurel), (Revue du CENEAP, [2005]), la demande a repris d'une manière générale, profitant du même coup aux produits laitiers.

L'offre de produits laitiers se diversifie, s'adaptant à la demande des consommateurs qui a évolué en termes d'attentes (qualité, goût, praticité, ;;;). Le positionnement de l'offre de ces PME privées est situé, en terme de prix et de qualité, à un niveau intermédiaire entre les produits étrangers importés et les entreprises publiques. Les grandes firmes se voient obligées d'innover en permanence sous peine de se voir dépassées par la concurrence.

Malgré la production locale de fromage fondu et des yaourts, prise totalement en charge par plusieurs entreprises locales dont les firmes Vache qui rit et Danone qui détiennent chacune, 30 à 40% du marché national, le spectre de la dépendance est encore présent. Ainsi, 14 000 tonnes de fromage sont importées chaque année, elles concernent les autres types de fromage, tels que le camembert, le gruyère et le fromage rouge. Notons que le secteur laitier, particulièrement celui touchant la production des yaourts, connaît actuellement une surcapacité, par manque d'information des producteurs (Réda Hamiani,[2007]).

Dans le cadre de la concurrence, Réda Hamiani, [2007] vice président du forum des chefs d'entreprises, a prédit « une guerre des prix tirée vers le bas, qui affectera en premier lieu les petites entreprises, menacées de disparition. Les entreprises n'ont pas la même taille. Si elles fabriquent le même produit que Danone, les bénéfices seront évidemment différents».

L'analyse de l'offre laitière a permis de déterminer d'autres caractéristiques du marché laitier : un début de segmentation stratégique du secteur avec une offre publique focalisée principalement sur le lait pasteurisé et une offre privée focalisée principalement sur les produits dérivés avec une stratégie de différenciation des produits pour faire face à la concurrence.

3-2-3-Principales caractéristiques des PME laitières privées

Le secteur laitier privé représentant notre champ d'analyse, nous présentons ci-après seulement certaines caractéristiques des PME laitières privées. Les autres caractéristiques de ces firmes, liées à leur taille et à leur stratégie globale (production, distribution, communication, ;;;), seront détaillées dans le chapitre 4 (Caractéristiques et stratégies des entreprises enquêtées), travers un échantillon représentatif de 36 entreprises.

Age moyen des PME laitières privées

D'après l'enquête menée par le Ministère de la PME/PMI sur les PME agroalimentaires privées [2003], le secteur laitier compte parmi les secteurs qui ont un âge moyen inférieur à la moyenne qui est de neuf (09) ans. Ceci s'explique, comme évoqué ci-dessus, par le fait que ce secteur stratégique a été pendant des années monopolisé par l'Etat et ce n'est que récemment que le privé a investi ce secteur (cf. Tableau 15).

Tableau 15 : Age moyen des PME par secteur d'activités

Secteur abrégé	Age moyen en années
Aliments animaux	3
Biscuiterie, Sucrierie et Confiserie	12,1
Boissons alcoolisées	1
Boulangerie et Pâtisserie	13,6
Chocolaterie	20,3
Conserverie fruits légumes	14,5
Conserverie Poissons	12,3
Eaux Minérales et Boissons non alcoolisées	15,2
Lait et dérivés	5,2
Levure et Condiments	9
Meunerie	2,7
Pâtes et Couscous	3
Préparation de café	8,7
Viandes	4
Moyenne	9,3

Source : Etude du Ministère de la PME/PMI, [2003].

Ceci induit un faible taux d'apprentissage des firmes, qui correspond à une faible accumulation de savoirs et de connaissances. Un manque que certaines firmes essayent de combler en recourant au partenariat avec des firmes étrangères, ou en recrutant des compétences, issues pour la plupart d'entreprises laitières publiques.

Répartition par statut juridique

Le Tableau 16, relatif à la répartition des entreprises selon le statut juridique, pour les divers types d'activités, révèle que la forme SARL est largement prédominante dans le secteur laitier, à l'instar de la majorité des autres secteurs d'activité, excepté celui de la Boulangerie et Pâtisserie pour lequel le statut prééminent est celui de la " personne physique" qui concerne 74% des entreprises. Cette prédominance de la SARL, puis l'émergence de l'EURL, s'explique par les garanties et la souplesse de ces formes qui offrent à la fois les avantages des sociétés de personnes et celles des sociétés de capitaux.

Tableau 16 : Répartition des entreprises par statut juridique et par types d'activités

Secteur regroupé	EURL	Personne Physique	SARL	SNC	SPA	Autres
Meunerie	20%	7%	68%	2%	2%	
Lait et dérivés	10%	3%	79%		7%	
Eaux Minérales & Boissons non alc	8%	28%	52%	8%		4%
Boulangerie & Pâtisserie		74%	13%	9%		4%
Biscuiterie & sucrerie & confiserie		18%	73%	5%	5%	
Conserverie fruits légumes	8%	17%	75%			
Chocolaterie		14%	71%		14%	
Pâtes & couscous		17%	83%			
Préparation de café Poissons			80%			20%
Conserverie Poissons		33%	33%	33%		
Autres		33%	67%			
Total	8%	22%	62%	4%	3%	2%

Source : Etude du Ministère de la PME/PMI, [2003].

Répartition par zones géographiques et par domaines d'activité

L'effectif d'entreprises privées était de 171 entreprises en 2000; le Tableau 17 en indique la répartition par grande région. On remarque que 60% des entreprises sont localisées dans la région Centre. Les autres régions se partagent le reste presque à égalité. Il faut noter que, sur l'ensemble du territoire, l'implantation de ces entreprises a abouti à une concentration à proximité immédiate des grands centres urbains de consommation, caractérisés par l'existence d'infrastructures adéquates. Il s'agit surtout des wilayate d'Alger, Oran, Tizi-Ouzou, Sétif, Chlef, Bejaia et Blida.

Tableau 17 : Répartition des entreprises laitières privées par régions

Est			Centre			Ouest		
Code Wilaya	Entreprises		Code Wilaya	Entreprises		Code Wilaya	Entreprises	
	Nombre	%		Nombre	%		Nombre	%
19	9	27,3	16	40	39,2	31	10	27,8
23	5	15,2	15	22	21,6	22	7	19,4
25	4	12,1	6	13	12,7	40	4	11,1
46	3	9,1	35	9	8,8	13	3	8,3
4	1	3	42	6	5,9	48	3	8,3
7	3	9,1	9	5	4,9	27	3	8,3
30	2	6,1	44	2	2	2	2	5,6
28	2	6,1	17	1	1	8	2	5,6
41	1	3	10	1	1	29	1	2,8
39	1	3	47	2	2	1	1	2,8
36	1	3	34	1	1			
5	1	3						
S/total	33	100	S/total	102	100	S/total	36	100
% / région	19,3		% / région	59,6		% / région	21,1	

Source : CNC, [1999] (cité par Benyoucef, [2005]).

Notons que la région de la Kabylie (Région Centre) (Akbou, Béjaia, Amizour, Tazmalt, Draâ Ben Khedda) est en train de devenir la région, par excellence, des produits laitiers. Les entreprises Danone, Soummam, Tassili, Ramdy, la Vallée, ainsi que d'autres marques, détiennent d'importantes parts de marché national, ce qui dénote l'intérêt accordé à la production laitière et à ses dérivés dans cette région, ce qui n'est pas nouveau, surtout pour le lait et le fromage. En effet, l'élevage est une activité traditionnelle très ancienne en Kabylie. Les vaches et les bœufs y sont élevés pour trois raisons : les labours, le lait et la viande. Il faut savoir en outre que les vaches de la région de Tizi-Ouzou ont le plus important rendement laitier au niveau national, environ 13 kg de lait/vache traitée/jour. Dans le passé, le lait était soit consommé cru, soit transformé traditionnellement en fromage ou en petit lait par les familles. Cela explique sans doute le foisonnement actuel de laiteries dans cette région (AgroMag, [2007]).

Les PME laitières privées ont investi plusieurs segments du marché dont principalement celui du fromage fondu, des yaourts et des crèmes glacées. S'agissant de la répartition des entreprises dans l'espace, pour chacun des types de produits, on constate que la production de fromage fondu est concentrée dans les régions Centre et Ouest, tandis que celle de yaourts et

des crèmes glacées est plutôt regroupée dans la région Centre du pays.

Tableau 18 : Répartition des laiteries privées par domaine d'activités et par régions

Domaine d'activité	Est	Centre	Ouest	Total
Fromages à pâtes molles	1	3	0	4
Fromages frais	1	4	1	6
Beurre et margarine	2	4	0	6
Fromages fondus	6	17	20	43
Yaourts	3	18	7	28
Crèmes glacées	5	21	4	30
Desserts lactés	2	2	3	7
Pâtes pressées	1	3	0	4
Total	21	72	35	128

Source : CNC, [1999] (cité par Benyoucef, [2005]).

3-2-4-Barrières au développement des PME laitières

L'enquête menée par la Banque Mondiale, [2006] sur le climat des affaires en Algérie, révèle que le contexte économique actuel connaît l'existence d'obstacles entravant l'investissement dans le pays. Plusieurs problèmes liés, au foncier, au financement, à l'informel, à la bureaucratie et à la complexité du système fiscal ont été cités.

3-2-4-1-Les barrières liées à l'accès au foncier

« L'Algérie a perdu des milliards de dollars en raison du problème d'accès au foncier économique ». C'est le constat fait par le Ministre algérien de la Participation et de la Promotion des Investissements (MPPI) sur les conséquences de la dispersion institutionnelle (Banque mondiale, [2006]).

En effet, près de 38% des entreprises privées ont été à la recherche d'un terrain industriel pour investissement et/ou développement d'activité sur une période de cinq ans en moyenne. Tout nouvel investisseur algérien est ainsi confronté à la difficulté d'accès du foncier car malgré la dissolution de nombreuses entreprises publiques, environ la moitié des zones industrielles en Algérie demeure inutilisée alors que les besoins exprimés par les opérateurs du secteur privé sont considérables. La difficulté réside non seulement dans l'indisponibilité des assiettes foncières, mais aussi dans le processus d'acquisition : coûts élevés, incertitude et complexité

des formalités administratives.

Malgré ces difficultés, et même si le domaine public reste dominant, on assiste aujourd'hui à l'émergence d'un marché foncier privé stimulé par la pénurie et la difficulté d'accès au foncier public car le déséquilibre offre/demande qui caractérise le marché foncier en Algérie a encouragé la spéculation foncière et le « recours à la location et à l'acquisition de terrains auprès des particuliers et des proches» (Ministère de la PME, [2003]).

La pénurie du foncier industriel est aujourd'hui perçue, par les investisseurs nationaux et étrangers, comme par les experts (Ministères, FMI, banque mondiale, chercheurs, chefs d'entreprises, ;;;) comme un obstacle au développement du secteur privé en Algérie. Cette pénurie accentue les barrières à l'entrée sur le marché laitier.

3-2-4-2-Les barrières réglementaires et financières

Le système de financement de l'économie algérienne est assuré majoritairement par les banques publiques qui ont collecté en 2004, 93,5% des ressources financières contre 6,5% pour les banques privées.

Ces banques publiques, qui se voient chargées, depuis la libéralisation de l'économie nationale, d'accompagner l'expansion du secteur privé, assurent en réalité, principalement la survie des entreprises publiques en difficulté (en 1998, 78% des ressources collectées par ces banques sont allouées aux entreprises publiques déficitaires) et leur soutien aux entreprises privées reste très faible. Ce n'est qu'à partir de 2002 que la part des crédits octroyés à la sphère privée commence à connaître une amélioration, jusqu'à atteindre pratiquement les mêmes parts que celles du public (cf. Figure 4). Cette amélioration a été encouragée par le dynamisme des entreprises privées et par l'apparition des crédits à la consommation aux ménages (cf. Figure3).

Figure 4 : Parts des crédits des deux secteurs public et privé (Mds DA)

Erreur ! Liaison incorrecte.

Source: Banque d'Algérie, [2006]

S'agissant des PME agro-alimentaires, une enquête menée par le CENEAP, en 2003, sur un échantillon de 235 PME agroalimentaires -dont les PME laitières- indique que le partenariat entre ces PME avec les banques demeure peu développé ; c'est ainsi que 50% de ces PME financent leurs activités exclusivement par les ressources propres et que près du tiers d'entre elles (31%) ont bénéficié d'un crédit bancaire une seule fois.

Il ressort clairement, à la lumière de ces données, que l'intermédiation bancaire en Algérie, au moins en ce qui concerne les PME agroalimentaires, demeure ainsi faible au regard de l'importance des ressources dont disposent les banques. Rapporté au PIB, le financement de l'économie par le crédit, en 2004, avoisine les 25%, alors qu'il atteint 120% dans la zone Euro. De plus, les crédits distribués à l'économie ne représentent que 60% des ressources collectées, ce qui se traduit par un taux élevé de surliquidités des banques.

D'après les banques, cette situation est la résultante d'une asymétrie d'information dans les termes contractuels. Le peu d'informations concernant les PME, conjugué aux difficultés de recouvrement, est à la base de l'aversion au risque affichée par les banques dans l'octroi de crédits.

En ce qui concerne ces difficultés rencontrées par les entreprises dans l'accès au crédit, elles semblent liées au système bancaire dont l'organisation est fortement marquée par les logiques de fonctionnement de type socialiste qui avaient prévalu au cours de la période d'économie planifiée et centralisée. L'inertie dans les procédures, les méthodes de management et les retards des réformes du système bancaire, reflètent les obstacles rencontrés par les entreprises dans l'accès au financement bancaire. La modernisation des banques publiques, notamment par la diversification des services bancaires et l'allégement des procédures, est appréhendée aujourd'hui comme le principal moyen de surpasser cette situation de crise que connaît le système bancaire. L'émergence de banques privées depuis quelques années en Algérie, a permis de disposer d'institutions réalisant déjà des performances notables, en termes de rendement des actifs, par rapport aux banques publiques (Banque d'Algérie, [2005]).

De plus, en termes de garanties, une étude menée par la Banque Mondiale (Banque Mondiale, [2006]) relève que 96% des entreprises publiques disposent de comptes certifiés, contre seulement 53% pour les entreprises privées (généralement de grande taille), ce qui explique les difficultés d'accès au crédit pour les TPE/PME.

Dans le contexte algérien, ces petites entreprises sont exclues du mouvement d'ouverture et de globalisation des marchés financiers, et elles rencontrent des difficultés sérieuses pour mener leurs stratégies de croissance et d'investissement, ce qui constitue une barrière à l'entrée dans le secteur laitier et réduit le nombre des concurrents sur ce marché.

3-2-4-3-La prédominance de l'informel

Le poids de l'informel dans le fonctionnement de l'économie, qui a commencé à être abordé ci-dessus, est important dans tous les aspects et toutes les branches d'activité. Le passage de l'économie administrée à l'économie de marché a même favorisé l'émergence d'un grand nombre d'activités économiques relevant de l'informel.

Concernant les PME laitières, ce qui est considéré comme informel regroupe trois aspects principaux :

- La sous-déclaration qui concerne les ressources utilisées comme la main d'œuvre, les équipements, les fonds propres, les dettes, mais également les ressources produites et principalement la production vendue ;
- La pratique des ventes et des achats sans factures de produits, services et capitaux (devises étrangères) ;
- Et, enfin, la fraude fiscale qui découle de la sous-évaluation de l'activité et de la non-déclaration de certains éléments d'actifs et d'exploitation.

Au-delà d'une stratégie concernant la recherche d'un taux de profit maximum, ce qui est normal pour tout entrepreneur évoluant de plus dans une économie relativement instable institutionnellement, le recours à l'informel s'avère représenter un réel objectif de fonctionnement, notamment parce que les mécanismes économiques dominants ont été conçus pour les grandes entreprises.

En effet, malgré l'évolution importante de la législation au cours de ces dernières années, le poids de certaines charges apparaît comme relativement important et difficile à supporter par

les PME. C'est le cas, par exemple, du taux de cotisation à la sécurité sociale, dont la quote-part des employeurs s'élève à 25,5%, alors qu'elle est de seulement 16,4% au Maroc et 17,5% en Tunisie. Bien sûr, dans les pays développés, ces taux sont beaucoup plus élevés, comme en France et en Italie. On comprend, dès lors, les pratiques très courantes de non-déclaration d'une part importante de la main-d'œuvre qui se justifient, selon les entrepreneurs, par les charges sociales considérées comme excessives.

Tableau 19 : Taux de cotisation en % des salaires bruts tous régimes confondus

Pays	Quote-part des employeurs	Quote-part des Salariés	Total
Algérie	25,5	9	34,5
Maroc	16,36	3,48	19,84
Tunisie	17,5	6,25	23,5
Portugal	23,75	11	34,75
France	34,05	15,66	49,71
Italie	45,16	10,69	55,85

Source : Conseil National des Assurances, [2001].

Dans le cas de l'Algérie, l'état des lieux a été présenté lors d'un colloque organisé en 2006, par l'institution directement en charge du fonctionnement des entreprises⁷. Ainsi, le taux de cotisation est fixé, actuellement, à 34,5% de l'assiette, dont 25,5% à la charge de l'employeur et 9% à la charge du salarié. Ce taux de cotisation est unique et uniforme pour tous les salariés, quelque soit le secteur d'activité (public, privé, économique, administration). Le montant de la cotisation n'est pas limité, il n'y a pas de montant minimum ni de montant maximum.

Filali [2006], évoquant les problèmes rencontrés en matière "d'engagement et de coopération de l'employeur", en identifie les causes, qui seraient directement liées à l'étape de passage d'un système économique à un autre : "La libéralisation des salaires, conjuguée au développement de nouvelles formes de travail (emploi à temps partiel, travail à la tâche, travail à domicile, salarié à employeurs multiples, ;;), et l'absence de mécanismes de détermination et de contrôle des salaires, notamment dans les petites entreprises du secteur privé (absence de conventions collectives), sont autant de facteurs qui favorisent la fraude dans les déclarations des salaires".

⁷ Ali Filali, Directeur du recouvrement, Caisse Nationale des Assurances Sociales des travailleurs salariés, "Le recouvrement des cotisations de sécurité sociale en Afrique francophone, Rapport de l'Algérie", Rapport ISSA/AFR/RM/Madagascar/06/1b, présenté au Colloque des directeurs d'institutions de sécurité sociale des pays francophones d'Afrique, organisé par l'Association Internationale de Sécurité Sociale, Antananarivo, Madagascar, 6-10 novembre 2006, <http://www.issa.int/pf/antananarivo06/1filali.pdf>.

Dans ce contexte difficile, le recours aux crédits interentreprises, ainsi qu'aux réseaux de financement échappant à toute transparence comptable, permet aux PME de financer leurs activités à un coût plus faible que celui des banques, tout au moins pour les entreprises susceptibles de présenter des documents comptables et financiers crédibles. Mais la majorité d'entre elles ne peuvent présenter que des documents ne reflétant pas leur niveau réel de patrimoine et d'activité. Elles sont ainsi prises au piège de l'économie informelle.

En fait, le recours à l'informel se pose plus comme une nécessité objective de création, de fonctionnement et de survie (tout au moins pour la majorité de PME), que simplement comme une modalité de maximisation de profits. Au départ, une bonne partie de PME utilise le recours aux mécanismes traditionnels de financement familial, pour lancer l'activité, non pas par choix, mais faute de pouvoir accéder à l'emprunt bancaire assujéti à de nombreuses conditions et non encore vraiment à la portée des PME.

D'une manière générale, la TPE utilise une combinaison de mécanismes apparemment contradictoires, relevant d'une part de l'économie traditionnelle, notamment les réseaux familiaux (recrutement, financement, approvisionnement, ventes) et, d'autre part, des mécanismes de l'économie de marché.

La coexistence des deux secteurs, formel et informel, induit une concurrence déloyale entre les firmes du secteur. Cette concurrence s'exerce essentiellement par des entreprises de petite taille sur des segments de marché niche, avec des prix bas et des produits de moindre qualité. L'informel devient indispensable au maintien de ces entreprises dans le secteur. Cette coexistence traduit aussi une forte hétérogénéité de la demande (Rastoin et al., [2004]).

3-2-4-4-La dispersion des canaux de distribution

La dispersion des circuits de distribution en Algérie rend le pouvoir de négociation des distributeurs très faible. Le pouvoir de négociation des entreprises laitières, en nombre réduit, est relativement fort et l'absence sur le marché des marques de distributeurs (MDD) témoigne de la faible concentration de la partie aval de la filière laitière.

L'organisation des canaux de distribution est ainsi peu structurée, la partie aval de la filière laitière étant composée principalement par des petites surfaces et commerces de proximité. Quelques moyennes surfaces d'origine locale commencent à voir le jour, particulièrement dans

les grandes villes, et une seule grande surface d'origine étrangère (Carrefour) s'est implantée en 2005 dans la banlieue d'Alger.

Cette structure des canaux de distribution atténue les barrières à l'entrée sur le marché laitier, car plus les canaux de distributions sont limités, plus il sera difficile de pénétrer dans l'industrie concernée.

3-2-4-5-Le faible taux d'intégration à l'amont agricole et la dépendance des marchés internationaux

La production laitière nationale n'a pu progresser d'une manière durable et n'arrive toujours pas à suivre les rythmes rapides d'accroissement de la demande engendrée par les multiples insuffisances liées à la déstructuration des réseaux de collecte, des faibles rendements, les infrastructures et la taille de l'élevage, la conduite de troupeaux, et des prix fixés par l'État (cf. Tableau 20).

C'est face à cette faible production laitière nationale, que 60% du lait consommé annuellement nous viennent de l'étranger. Sur une consommation de 4 milliards de litres de lait par an, seulement 1,600 milliard de litres sont produits localement. Les 2,400 milliards de litres restants sont donc importés sous forme de poudre. (M. Réda Hamiani, op-cit, [2005]).

Les produits laitiers occupent ainsi une place prépondérante dans la structure des importations. Sur les 3,5 milliards de dollars versés chaque année pour l'achat de produits agroalimentaires, 600 millions de dollars sont destinés à l'approvisionnement en lait et 1 milliard de dollars aux céréales.

Les entreprises laitières, qu'elles soient publiques ou privées, sont ainsi dépendantes en quasi-totalité du marché mondial pour leurs approvisionnements en matières premières, principalement en poudre de lait, qu'elles sont obligées d'importer à des prix qui ont énormément évolué au cours de ces dernières années (cf. Tableau 20).

L'Etat a mené plusieurs actions pour redynamiser la production laitière, notamment avec le programme initié dans le cadre du Plan National de Développement de l'Agriculture (PNDA), visant la réhabilitation de la production laitière à travers :

- L'impulsion de la production fourragère ;

- Le développement des capacités d'accueil (étables) ;
- L'insémination artificielle ;
- La production de génisses ;
- Les primes à la naissance de veaux ;
- L'amélioration des conditions de collecte de lait.

Les quantités collectées ont ainsi progressées entre 1990 et 2004 en passant de 37 millions de litres à environ 200 millions de litres. Cet accroissement demeure nettement en deçà de la forte demande, le rendement annuel moyen des vaches laitières demeure faible (environ 2 500 litres/VL/an en Algérie contre 7 000 à 8 000 litres/VL/ dans les autres pays). A cela, s'ajoute le fait que la production de lait de chèvre, de brebis et de chèvres, qui est de l'ordre de 200 000 litres, allant en totalité à l'autoconsommation, n'est pas encouragée ni valorisée, contrairement à ce qui a cours dans les divers pays méditerranéens (Benyoucef, [2005]).

Tableau 20 : Evolution de la collecte de lait cru et du taux d'intégration

Années	Production industrielle	Collecte de lait cru (103 litres)	%	Taux d'intégration (%)
1990	639 655	37 100	3,37	5,8
1991	1 069 000	39 553	3,34	3,7
1992	1 188 074	64 156	5,2	5,4
1993	1 258 065	78 000	7,68	6,2
1994	1 288 683	81 511	7,71	6,33
1995	1 190 476	125 000	8,53	10,57

1996	1 181 034	137 000	9,08	11,6
1997	1 046 000	112 700	9,08	10,8
1998	1 004 000	92 000	6,99	9
1999	920 792	93 000	6,22	10,1
2000	900 000	100 700	6,71	11,1
2001	850 000	93 500	5,58	11
2002	1 302 000	129 500	8,4	10
2003	1 230 000	120 000	7	10
2004	1 280 000	200 000	10,44	15

Source : MADR, [2005]

Par ailleurs, la collecte de lait cru par les unités de transformation, en vue de son intégration dans le processus de fabrication de certains dérivés des laits, demeure très faible, avec un taux moyen de 9%, comme cela ressort du même Tableau ci-dessus. Ce faible taux d'intégration peut s'expliquer par le fait que les éleveurs (producteurs de lait cru) ne livrent pas leur production aux unités de transformation, compte tenu du fait que le prix offert n'est pas attrayant. Ce dernier est, en effet, fixé de manière administrative et est fonction du taux de matières grasses, sur une base égale à 22 DA le litre de lait à 34% de MG, qui ne permet pas de couvrir le prix de revient qui se situerait entre 27 et 29 DA/litre (ITELV, Observatoire des Filières Lait et Viandes rouges, [2001]). En conséquence, les producteurs orientent leur lait vers le marché de la consommation directe (crémeries), où il est vendu à 40 DA/litre.

Les mesures adoptées pour faire face à l'augmentation du prix de la poudre de lait

Au terme des concertations intervenues entre l'Etat et les différentes parties concernées, les pouvoirs publics ont pris la décision de faire supporter au budget de l'Etat, l'impact de l'augmentation du prix de la poudre de lait importée. Cette solution, qui s'est avérée la seule envisageable à très court terme pour éviter toute conséquence sur le prix du sachet de lait vendu au consommateur, a donné lieu à la mise en place d'un dispositif spécifique, avec la signature intervenue le 26 juin 2007 d'une convention entre le PDG de la BADR BANK, chargée de l'opération d'indemnisation des transformateurs, et le président de la Confédération des Industriels et des Producteurs de Lait (CIPAL) (APS, et L.M., Journal El Watan, 26 juin [2007]). Ces deux institutions se sont engagées à traiter les doléances des opérateurs sur la base de la subvention de 4 milliards de DA accordée par les pouvoirs publics aux producteurs de lait qui bénéficieront chacun d'un soutien de 15 DA par litre pour soutenir la filière qui a connu ces dernières années une situation difficile.

Cette convention constitue l'ultime solution à une série d'événements qui se sont clôturés par la grève de quelques jours des transformateurs, qui n'a pris fin qu'avec le déblocage d'une enveloppe de 6 milliards de DA pour l'importation de la poudre de lait, et de 10 milliards de DA sous forme de subvention à l'Office National Interprofessionnel du Lait (ONIL), dans le cadre de la loi de finances complémentaire pour 2007.

Il faut noter que la mise en œuvre effective de ces dispositions à caractère conjoncturel, a enregistré des retards : les transformateurs avaient reçu les subventions relatives aux mois de mars et avril, et attendaient encore celles des mois de mai et juin, vers mi-juillet 2007 (El Watan, 11 juillet [2007]). Ces délais ne sont guère étonnants, en vue de la lourdeur de la machine administrative et ses lenteurs, et la gestion des dossiers des 41 producteurs de lait bénéficiant à cette date d'un montant s'élevant à 874 millions de DA (El Watan, 11 juillet [2007]).

Ces dispositions semblent insuffisantes pour les transformateurs d'après M. Ziani, le président de la Fédération Nationale de l'Industrie Agroalimentaire, affiliée à la Confédération des Industriels et Producteurs Algériens (CIPA). Selon les producteurs de lait, les 15 DA par litre accordés ne permettent pas de compenser la totalité de l'impact de l'augmentation du prix de la matière première, qui a hissé le coût de production entre 48 et 52 DA, selon les chiffres fournis par M. Ounnoughène, de l'entreprise Pâturages d'Algérie située à Tizi-Ouzou, qui explique : « qu'il n'y a pas d'encouragement sur le terrain. L'importation est plus rentable. La poudre de lait est subventionnée en Europe et elle n'est sujette à aucune taxe à l'importation ici en Algérie. Les opérateurs préfèrent importer du lait propre, contrôlé et pas cher plutôt que d'investir dans la collecte et la production et devoir gérer les problèmes de qualité et de transport et faire face à une concurrence déloyale ».

Autre industriel, confirmant cette position, celle de M. Bererhi, de l'entreprise Monlait (Oued Smar, Alger), qui considère comme très difficile et risquée l'activité de collecte : 'La qualité est différente d'une collecte à l'autre et c'est difficile d'homogénéiser. Cela nécessite de lourds investissements, mais il faut d'abord qu'on trouve un approvisionnement régulier en lait cru', ce qui conduit cette entreprise à recourir à l'importation de poudre de lait. Les subventions représentent une bouffée d'oxygène pour les opérateurs, mais ces derniers ne pensent pas qu'il s'agisse là d'une solution au problème de fond, les entreprises continuant à produire certes, mais à perte.

Pour sortir de cette crise, l'ensemble des acteurs se sont accordés sur le fait que la seule solution viable est la promotion de la production locale et le partenariat entre les intervenants de l'amont et de l'aval de la filière⁸.

Il faut noter qu'une amélioration de l'environnement économique des entreprises est attendue notamment avec la décision prise par les pouvoirs publics de procéder à la réorientation de la vocation originelle de la BADR (Banque Algérienne de Développement Rural), à savoir l'accompagnement du secteur agricole et agro-alimentaire.

La faible intégration de la filière laitière et la dépendance vis-à-vis des marchés internationaux représentent un manque à gagner en termes de prix pour le consommateur, mais surtout un coût élevé pour les entreprises, principalement pour celles qui produisent du lait pasteurisé dont le prix demeure fixé par l'Etat. Cette dépendance risque d'être accrue sur le long terme, notamment à l'horizon 2013 avec la fin des subventions européennes à l'exportation, et en 2017 avec l'entrée en vigueur de la zone de libre échange.

L'une des principales caractéristiques de l'industrie laitière algérienne est sa forte dépendance des marchés internationaux du fait de la faiblesse des productions nationales, et donc la vulnérabilité des PME privées aux fluctuations des prix des produits alimentaires importés.

3-2-5-La politique de prix

Le marché laitier algérien, est caractérisé par un prix du lait pasteurisé qui demeure fixé par l'Etat et qui constitue une barrière à l'entrée aux entreprises qui veulent investir ce segment du marché. Les autres types de laits et les produits laitiers bénéficient quant à eux du régime libre.

Les prix du lait sont plafonnés avec un soutien à la production en amont. S'agissant du lait cru de vache présentant 34% de matières grasses, il est cédé à 22 DA/litre aux unités de transformation, dont 6 DA sont répartis comme suit : 4 DA/litre au profit des collecteurs et livreurs; 2 DA/litre pour les éleveurs organisés au sein de coopératives de collecte.

Le prix à la consommation du lait conditionné en sachet, partiellement écrémé, dont la teneur

⁸ Lors de la rencontre regroupant l'ensemble des parties concernées le 10 juillet 2007 -cf presse nationale, dont H. Saïdani, dans journal Liberté, 11 juillet 2007

en matière grasse est de 15 à 20 grammes, est fixé à 25 DA le litre. Son prix de vente par les transformateurs (prix d'usine) est fixé de manière administrative à 23,35 DA le litre. Ses marges de distribution de gros et de détail sont arrêtées respectivement à 0,75 DA et 0,90 DA.

Les prix et les marges des autres laits destinés à la consommation des ménages, relèvent du régime de la liberté des prix. A titre d'exemple, le lait en poudre, dont une grande variété de nouvelles marques est apparue au cours des dernières années sur le marché, est commercialisé entre 140 et 160 DA le paquet de 500 grammes.

Le manque de flexibilité qui caractérise le régime des prix et des marges réglementées a parfois généré des situations critiques au niveau des unités de transformation. Des dysfonctionnements ont ainsi été relevés à la suite de la lenteur constatée dans la prise en charge des demandes de réajustement des prix ou des marges, introduites par les entreprises commercialisant des produits dont les prix ou les marges sont réglementés. Ces demandes étaient - et sont toujours -, motivées par les hausses continues des prix des matières premières et des produits intermédiaires importés, auxquels il faut ajouter le glissement de la parité du dinar, induisant un accroissement sensible des charges d'exploitation.

C'est ce régime de prix qui explique justement l'orientation des PME privées vers la production des produits laitiers et des laits qui ne relèvent pas du régime de prix administrés par l'Etat (type lait UHT). De ce fait, ce sont principalement les filiales publiques qui produisent le lait pasteurisé en sachets et qui continuent, de par leur statut et leurs missions d'intérêt public, à assurer la plus grande part des besoins de la population en lait, et à subir les pertes structurelles correspondantes.

En effet, en l'absence de mécanismes de stabilisation des prix comme, à titre d'exemple, l'existence dans le passé de la Caisse Algérienne d'Intervention Economique, et devant le refus, de la part des pouvoirs publics d'autoriser le relèvement des prix ou des marges sollicité, les opérateurs économiques, en particulier ceux relevant du secteur public, se sont vus dans l'obligation d'assumer des sujétions de service public sans contrepartie. Cette situation a des conséquences multiples, car outre son influence sur la gestion des entreprises concernées, elle génère des malaises sociaux qui, dans ce secteur comme dans d'autres, rendent difficiles les conditions de définition et de concrétisation des options relatives au traitement de l'avenir du patrimoine industriel public dans le cadre du secteur industriel rénové.

Ce constat a été corroboré par les effets de la flambée des prix enregistrée à partir de l'année 2000 par les prix à l'importation de la poudre de lait et de la matière grasse de lait anhydre. Ces augmentations n'ont pu évidemment, compte tenu du système en vigueur rappelé ci-dessus, être répercutées sur les prix à la consommation du lait en sachet, gelés depuis 1996. Dans ces conditions, le prix de revient sortie usine du lait recombinaison, s'est brutalement hissé autour de 27DA/ litre, alors que le prix fixé sortie usine était de 18,55 DA/litre, avant d'être relevé à 23,35 DA/litre en 2001.

C'est ainsi que les unités relevant du Groupe GIPLAIT ont vu leur déficit d'exploitation passer de 6,5 Milliards de dinars en 2000 à 10 Milliards de dinars en 2001, tandis que leur découvert bancaire évoluait, parallèlement, de 6,6 Milliards de dinars à 11 Milliards de dinars. Cette dégradation de la situation financière correspond très largement à un simple effet mécanique d'une part des changements de l'environnement mondial (marché des matières premières), sur lequel elles n'ont naturellement aucune prise et, d'autre part, des conséquences de la situation d'endettement et de dépendance totale vis-à-vis des banques, par manque de fonds de roulement, séquelles de la période antérieure de gestion.

En effet, il faut avoir présent à l'esprit les mesures extrêmement drastiques de réduction des effectifs de personnels au sein des unités du secteur public, appliquées en vue de leur assainissement. A titre d'exemple, l'étude du cas de la Laiterie Fromagerie de Boudouaou (A. Cherfaoui, Master, [2002]), avait révélé que ces effectifs avaient subi une baisse extrêmement forte (-50%) et ce dans un laps de temps relativement réduit (entre 1994 et 2001).

Une telle structure des prix ne peut en aucun cas, selon les industriels de la filière, leur permettre d'être bénéficiaire, d'autant que leurs charges de production ne cessent d'augmenter. Des charges liées à l'augmentation des coûts tant de la matière première importée (lait en poudre et matière grasse), que de ceux de l'emballage, de l'énergie, du conditionnement et du transport. Le prix de revient du sachet de lait n'est pas du tout adapté à son prix de vente administré et auquel les transformateurs sont astreints. Ces opérateurs considèrent, à juste titre, que l'application d'un prix administré équivaut à une servitude découlant des nécessités de sauvegarde du pouvoir d'achat des populations, et de la cohésion sociale, et qu'il revient à l'Etat de prendre les mesures appropriées pour que les transformateurs ne soient pas lésés.

Détenant entre 40% et 45% de parts de marché et au nombre d'une soixantaine, les opérateurs privés estimant travailler à perte, ont ainsi réclamé une augmentation du prix du sachet à 30 DA ou 35 DA, voire plus. Les prix administrés doivent, selon ces opérateurs, faire d'abord l'objet d'un rattrapage puis, régulièrement et à chaque fois que nécessaire, en fonction de l'évolution du marché mondial, être actualisés.

En outre, les transformateurs privés relèvent que le prix de vente du lait cru auprès des éleveurs est de 24 DA, l'Etat ne subventionnant les éleveurs qu'à hauteur de 7 DA par litre de lait, alors que les coûts des facteurs de production, en particulier ceux des aliments du bétail, ont connu des augmentations très sensibles. Regroupés au sein du Groupe GIPLAIT, les producteurs publics, de leur côté, contestent l'opportunité d'une telle augmentation du prix qu'ils estiment infondée même si leurs parts de marché ont régressé de 8% depuis l'ouverture et la libéralisation de la filière lait. Une production publique qui n'assure que 560 à 580 millions de litres, dont la part du lait collecté localement atteint seulement 163,9 millions de litres en 2005, soit 12,3% de la production (MADR, [2007]).

La situation prévalant au début de l'année 2007 n'a guère évolué par rapport aux points traités ci-dessus; la presse s'était bien faite l'écho des attentes et des déclarations des industriels opérant dans le secteur laitier, relatives à une toute prochaine augmentation du prix du sachet de lait à 30 DA, en raison des hausses diverses des facteurs de production et des services. Mais cette information a été vite démentie par le Ministre du Commerce à l'APN (déclaration de M. Hachemi Djaâboub, Le Soir d'Algérie, [2006]).

En n'augmentant pas le prix du sachet de lait, et en ne concédant que des réajustements très insuffisants des prix sortie usine du lait en sachets, le gouvernement poursuit sa politique dont le premier volet concerne la protection du pouvoir d'achat du consommateur en matière de produits alimentaires stratégiques, et le second la stratégie d'autosuffisance (relative) à moyen terme, et de réduction de la facture alimentaire, à travers la réhabilitation de la production nationale de lait cru et la promotion de la collecte. La dimension implicite de ces options est que le coût, assumé et chiffré, de cette ligne, correspond aux conséquences sur les entreprises du secteur public. Tout se passe, semble-t-il, comme si la logique générale des pouvoirs publics soit d'accepter encore, pour un certain délai, ces risques sur les entreprises du Groupe GIPLAIT, la solution véritable ne pouvant résider, à suivre les déclarations maintes fois réitérées des responsables, que dans la privatisation. Cette orientation peut même avoir été

appréhendée, à la limite, comme susceptible de contribuer à réunir les conditions pour faciliter le basculement du statut public vers celui, supposé plus approprié aux exigences de la nouvelle étape, de l'entreprise privée, en arguant de l'impossibilité de redressement des entreprises concernées (A. Cherfaoui, Master, [2002]).

La politique de prix soutenu a induit une segmentation stratégique du marché laitier, sur deux sphères concurrentielles distinctes. Ainsi, le segment du lait pasteurisé, dont le prix est fixé par l'Etat est dominé par les filiales publique, et celui des produits dérivés, est dominé par les PME privées.

Conclusion du chapitre 3

Ce chapitre nous a permis de déterminer les caractéristiques de l'environnement des entreprises agro-alimentaires et plus particulièrement des entreprises laitières privées, étape indispensable pour une sélection rigoureuse des variables les plus discriminantes lors de la segmentation du secteur en groupes stratégiques.

Nous avons ainsi pu mesurer dans un contexte de PVD certaines caractéristiques du secteur agroalimentaire que l'on peut résumer par :

- L'absence sur le marché de marques de distributeurs (MDD) témoigne de la faible structuration du marché aval du système alimentaire, ainsi que la dispersion des circuits de distribution (nombre important de petites surfaces) ;
- La faible intégration de l'amont agricole : Forte dépendance aux matières premières importées au même titre que les équipements industriels nécessaires à leur transformation ;
- La concurrence se situe au niveau des PME privées. Le secteur public subit des écarts de performance et de productivité ;
- Le positionnement de l'offre des entreprises agroalimentaire privées est situé, en termes de prix et de qualité, à un niveau intermédiaire entre les produits étrangers et les produits des entreprises publiques ;
- La prise en compte de l'évolution de la demande en termes de préférences (goût, variété) et contraintes (budget, prix) dans l'offre alimentaire.

L'industrie laitière compte parmi les secteurs qui sont impactés par les changements que subit l'industrie agroalimentaire nationale. Elle est d'abord constituée par un secteur public, qui a principalement investi le secteur du lait pasteurisé, structurellement déficitaire, et qui s'est

révélé peu attrayant pour d'éventuels repreneurs dans le cadre du processus d'ouverture du capital ou de privatisation. Elle est ensuite composée d'un secteur privé composé de PME très dynamiques, qui ont principalement investi le segment des produits dérivés. Ce secteur privé compte à présent plus d'une centaine d'entreprises, dont certaines, grandes firmes, ont imposé leurs marques sur le marché comme Danone, Tchinelait-Candia et Soummam.

Ce chapitre nous a également permis d'identifier les contraintes qui handicapent le fonctionnement et freinent l'expansion de certaines de ces entreprises privées, principalement les entreprises de très petites tailles (TPE). Des obstacles le plus souvent contournés grâce à la prédominance de l'informel qui permet à ces PME de se maintenir sur le marché. Ces firmes sont confrontées à la concurrence au sein du secteur, à la hausse des coûts des matières premières et aux contraintes de la réglementation et de la normalisation. Elles ont pour la plupart orienté leur stratégie vers la diversification, visant la limitation du risque, que vers une stratégie de spécialisation qui nécessite un investissement technologique.

Notons que des écarts de performance existent entre ces PME, certaines d'entre elles, dont celles ayant opéré un partenariat avec des firmes étrangères, semblent posséder les capacités pour faire face à l'instabilité de leur environnement et à profiter de la forte demande pour certains produits agro-alimentaires comme les produits laitiers, segment à forte valeur ajoutée. Ces entreprises, ont modifié les conditions de l'offre en proposant des produits avec un meilleur rapport qualité-prix, et ont prêté une grande attention à la diversification, l'innovation, à la communication et aux canaux de distribution, autant de variables stratégiques que les autres entreprises du secteur ainsi que les entrants potentiels doivent prendre en considération pour être compétitifs.

Après avoir identifié les principales caractéristiques de l'environnement des PME privées et défini les principales barrières à leur développement, nous présentons dans le chapitre qui suit, l'application du concept de groupe stratégique à notre champ empirique.

Chapitre 4 : Application du concept de groupe stratégique au secteur laitier privé algérien

Introduction du chapitre 4

On a constaté, à travers la littérature spécialisée, que les chercheurs qui se sont intéressés au concept de groupe stratégique soulignent, non seulement l'importance attachée à ce que l'étude du secteur choisi soit menée de manière détaillée, mais, également, la nécessité de raisonner attentivement le choix de l'échantillon, la nature et le nombre des variables à retenir, ainsi que celui de la technique d'analyse, pour parvenir à l'élaboration d'une carte stratégique crédible.

L'analyse de notre champ d'application, à savoir l'industrie agro-alimentaire et plus particulièrement l'industrie laitière privée, a été présentée ci-dessus. Le présent chapitre sera consacré à la présentation de notre démarche méthodologique, à l'analyse des résultats de notre enquête et à la présentation de la carte stratégique obtenue avec les conclusions qui en découlent.

4-1-La démarche méthodologique de la recherche

Notre démarche de recherche est exploratoire, elle vise à apporter les premiers éléments de réponse aux questions de recherche et se fonde sur l'analyse de cas définie comme « une description obtenue directement d'une situation managériale, à partir d'interviews, d'archives, d'observations, ou de toute autre source d'information, construite pour rendre compte du contexte situationnel dans lequel le comportement s'inscrit » (Bonoma, [1985]).

Dans notre recherche, l'étude de cas est représentée par les PME laitières privées en Algérie, ce choix s'explique par :

- Le poids de cette industrie dans l'économie nationale, et la place stratégique qu'occupe le produit lait dans le modèle de consommation algérien ;

- La situation du secteur laitier privé caractérisé par une forte croissance. Il compte des entreprises qui se caractérisent, comme l'ont fait ressortir les travaux disponibles, par une grande diversité, qu'il s'agisse de leur taille, des stratégies mises en œuvre, ou de leurs performances. Cependant, nombre d'entre-elles présentent des ressemblances significatives, ce qui laisse ainsi présager la possibilité de construire des groupes stratégiques ;

- Le degré de priorité dont bénéficie la filière lait dans la politique agricole nationale, venant en seconde position immédiatement derrière la filière céréales, c'est ainsi que les deux programmes correspondants du PNDAR -Programme Intensification céréalière d'une part et Réhabilitation et Intensification de la production laitière d'autre part-, ont de manière continue fait l'objet d'attentions particulières ;

- Une insuffisance de recherches et d'études sur le secteur agroalimentaire privé, ce qui est le fait particulièrement du sous-secteur laitier, malgré le dynamisme méritoire dont font preuve ses opérateurs depuis une dizaine d'années ;

- L'atout que pouvait représenter le fait d'avoir une certaine familiarité avec ce secteur, abordé auparavant par son segment public (dans le cadre Master que nous avons préparé

antérieurement), cette recherche représentant ainsi une continuation logique sur un terrain déjà quelque peu débroussaillé.

Nous présentons ci-après la collecte des données, les variables retenues, le questionnaire d'enquête et la méthode d'analyse.

4-1-1-La collecte des données

La première partie de notre document a clairement montré que les données nécessaires pour construire des groupes stratégiques sont multiples et difficiles d'accès. Les travaux menés sur ce thème dénotent que la majorité des auteurs ont conduit leurs recherches, comme nous l'avions noté ci-dessus, à partir de bases de données comme Oster, [1982] et Herbert, [1983] qui ont utilisé la base de données «Compustat » ou Hambrick et Day, [1983] ; Desarbo et Olivac, [1987] qui ont eu recours à la base de données « PIMS ».

Ceci nous conduit à évoquer une des difficultés à laquelle nous avons dû faire face lors de notre enquête, à savoir l'accès à l'information. En effet, la majorité des études sur les groupes stratégiques ont été menées dans des pays développés où l'accès à l'information ne pose pas réellement de problèmes, grâce notamment à la disponibilité de bases de données qui facilitent le travail du chercheur en lui permettant d'accéder à des données sur plusieurs années. Alors que dans les pays en développement, l'accès à l'information s'avère extrêmement difficile, en raison notamment du manque de statistiques et de la méfiance des entreprises.

Les causes de cette situation sont certainement très diverses, et liées tant à l'état de développement de l'économie nationale, à des facteurs culturels (manque de confiance dans les services publics), la place de l'économie informelle et les risques de communication des informations avec les risques encourus avec les concurrents, mais également en matière fiscale. Face à cette situation, nous avons été conduits à mener une enquête auprès d'un échantillon représentatif du secteur pour collecter les données nécessaires à notre recherche.

Une enquête préliminaire de 3 mois a été menée en Mars 2004 dans le but de collecter les données et les informations nécessaires sur le secteur laitier privé. Ce sont les résultats de cette première enquête préliminaire, conjugués à notre recherche sur le plan théorique, qui nous ont permis de construire le questionnaire d'enquête en tenant compte des caractéristiques du

secteur qui ont été dégagées de l'exploitation des données recueillies. C'est à partir de Mars 2005 que nous avons entamé notre enquête auprès des dirigeants de 36 entreprises laitières privées ; elles se sont étalées sur une période de quatre mois.

Nous avons opté pour interroger, dans la limite du possible, seulement les dirigeants de ces entreprises. Les chercheurs en management stratégique estiment, en effet, qu'un rôle important dans la dynamique de la concurrence est joué par les managers clés qui surveillent les organisations rivales et formulent des stratégies destinées à améliorer la performance de la firme (Porter, [1980]; Rumelt, [1987]). Les fonctions des dirigeants interrogés sont donc, de manière très largement prépondérante, celles de dirigeants/gérants ; les autres interrogés occupent les postes de : Chef de produits (1), Responsable marketing (1), ou Directeur administratif et financier (1).

Comme précisé en introduction de ce document, la technique en « face à face » nous a semblé inévitable, dans la perspective de tenter, et parvenir, à convaincre les dirigeants à coopérer, ce qui aurait été très difficile, si le questionnaire leur parvenait par poste ou par fax. Cette technique a également le mérite d'assurer un niveau relativement élevé de fiabilité des réponses données par les chefs d'entreprises.

Notons que la base de données constituée comportait un certain nombre de données manquantes pour différentes raisons, qui ont trait notamment à des exigences très fortes de confidentialité, comme évoqué ci-dessus, ou à la neutralité du chef d'entreprise (sans avis). Les données manquantes constituent, à priori, une faiblesse méthodologique, mais les techniques de traitement statistique mobilisées permettent de pallier ces insuffisances.

En résumé, le bilan de l'enquête s'est avéré satisfaisant tant du point de vue technique (prises des rendez-vous) que scientifique (qualité des entretiens). Malgré quelques « défaillances », en matière de respect des dates convenues, la plupart des chefs d'entreprises ont fait preuve de bonne volonté.

Pour ce qui est de la qualité des entretiens, l'ensemble des responsables interviewés ont pu répondre avec rigueur et clarté. Enfin, les chefs d'entreprises ont manifesté un intérêt particulier pour la problématique exposée, qui leur a ouvert des horizons pour nombre d'entre eux, en ce qui concerne la vision qu'elle sous-tend, qui leur a été résumée pour les placer dans une disposition d'esprit favorable à l'écoute des questions prévues, et déclarent espérer

vivement pouvoir connaître les résultats et conclusions de cette recherche.

4-1-2-L'échantillon d'enquête

C'est en tenant compte des caractéristiques générales des PME laitières privées que nous avons sélectionné notre échantillon, composé de 36 entreprises, ce qui représente 20% du total des 172 entreprises du secteur.

Nous avons retenu les critères suivants pour la définition d'un échantillon représentatif :

1- La taille des entreprises : notre échantillon est représentatif de l'hétérogénéité des entreprises en termes de taille. Il comporte en effet des entreprises de grande taille comme Danone, TchikLait-Candia, Trèfle, GLI-Yoplait; des entreprises de taille moyenne comme Le Berbère, Pâturage d'Algérie, Sport Lait, Liko, Coprolait ; des entreprises de petite taille comme Newlait, Fadesse, Fatina, Betouche, Essaha ; et des entreprises artisanales comme l'Espoir, Le Petit Sultan, Délice, Safl ;

2- Le statut juridique : notre échantillon comprend en majorité des SARL (51%), puis les EURL, SPA et des entreprises individuelles, ce qui est représentatif de la situation à l'échelle du secteur.

3- Le partenariat étranger : Trois des quatre entreprises laitières qui ont opté pour un partenariat étranger sont présentes dans notre échantillon ;

4- La répartition spatiale : Les entreprises de l'échantillon sont, en majorité, situées dans la région Centre du pays, sachant que 60% des PME laitières nationales sont situées dans cette région. Trois grandes entreprises de notre échantillon sont localisées dans la région de la Kabylie (Béjaia, Tizi-Ouzou), considérée aujourd'hui comme la région, par excellence, des produits laitiers (AgroMag, [2007]) ;

5- Les segments investis : La diversité des segments investis dans le secteur laitier a été représentée à travers notre échantillon : le yaourt, le fromage, les crèmes desserts, les crèmes glacées, le lait UHT, le lait pasteurisé et le lait fermenté. Notons que notre échantillon comprend aussi bien des entreprises mono-segment que des entreprises ayant investi plusieurs segments du marché.

Il faut également relever que nous avons enquêté l'entreprise NCA qui a lancé, en 2005, la production du lait UHT sous la marque LINA, avec un nouvel emballage (Tetra Fino Aseptic), inédit en Algérie. Cette entreprise a été cependant ôtée de notre échantillon car, en dépit d'une

bonne acceptation du nouveau produit dans la zone du lancement et son introduction progressive dans quelques grandes villes du pays, cette firme a décidé de procéder à l'arrêt définitif de la production de ce produit pour deux principales raisons (Rapport NCA, [2005]) :

a) la flambée de la poudre de lait sur le marché mondial, alors que toutes les tendances annoncées par les experts extrapolaient les prix de la poudre à 1 200 USD/ Tonne, le prix avait dépassé, en quelques mois, la barre des 2 000 USD/Tonne, soit une hausse de 66%. Représentant plus des $\frac{3}{4}$ des coûts globaux, ce glissement d'ampleur inattendue des cours a complètement anéanti toute viabilité économique du projet ;

b) l'augmentation des subventions pour maintenir au même niveau (25 DA/litre) le prix de vente au consommateur du sachet de lait pasteurisé.

Il nous paraît difficile de préciser si l'échantillon que nous avons obtenu est pleinement représentatif du secteur dans son ensemble. Cependant, la comparaison des critères sélectionnés pour le choix de l'échantillon, avec ceux du secteur laitier, appréhendé globalement, conduit à penser que l'échantillon n'est pas excessivement biaisé au regard des objectifs poursuivis dans cette recherche. On constate que les petites entreprises constituent nettement le plus grand nombre, en totale conformité avec ce qu'on observe à l'échelle du secteur. De plus, les entreprises de l'échantillon présentent une grande diversité dans leurs caractéristiques, et l'ensemble des types d'entreprises que l'on rencontre dans le secteur sont représentés dans l'échantillon.

4-1-3-Le questionnaire et les variables retenues

Comme précisé dans la présentation de notre cadre théorique, nous avons opté pour le courant théorique qui relie la notion de groupe stratégique aux barrières à la mobilité. Pour le choix des variables les plus discriminantes, la littérature spécialisée a clairement montré que c'est au chercheur que revient la tâche de choisir la nature et le nombre de ces variables, selon ses propres convictions, tout en tenant compte des caractéristiques du secteur analysé et des objectifs de l'étude, et ce faute de véritable consensus sur la voie à suivre.

Pour notre recherche, notre questionnaire a été construit sur la base de la grille de McGee et Thomas [1986] ; qui nous a semblé exhaustive car reprenant la plupart des variables citées dans la littérature spécialisée. Cette grille a été adaptée à notre champ d'application, à partir des résultats de l'analyse sectorielle (cf. Tableau 21).

Tableau 21 : Les variables mesurées

AVANTAGE COMPETITIF	CIBLE STRATEGIQUE	
Caractéristiques des entreprises	Caractéristiques de l'offre dans l'industrie	Stratégie vis à vis du marché
Taille des entreprises : Nombre d'effectifs, CA	Capacité de production	Type de segments servis : lait pasteurisé, lait fermenté, fromages, yaourts, crèmes desserts, crèmes glacées
Statut juridique : Sarl, Eurl, Spa, Entreprise individuelle	Niveau technologique des appareils de production	Largeur de gamme
Type de financement : endettement famille/entourage, crédits bancaires, accès à des subventions ANDI	Politique d'approvisionnement en matière première (poudre de lait, lait cru)	Innovation
Date de création et effet d'apprentissage	Politique de prix	Qualité des produits
Expérience dans le secteur agro alimentaire / Expérience dans le secteur laitier	Politique de communication	Circuits de distribution et Couverture géographique
Répartition spatiale	Ressources humaines : Qualification du personnel, Expérience, niveau de formation des dirigeants	Politique de marque et de commercialisation (importance et nature)
Structure et organisation générale	Capacités de R&D	
Compétence de management	Système de distribution	
Degré et type de diversification		
Relations avec des groupes d'influence : relations avec l'Etat et les partenaires étrangers		
Performance des entreprises : Les principaux résultats et les données financières de l'entreprise		

Source : Auteur, à partir de la Grille de McGee et Thomas, [1986] et de l'analyse sectorielle.

En plus de ces variables mesurées, notre questionnaire a inclus des questions liées au fonctionnement général des entreprises, à l'appréciation de la concurrence et des barrières liées au développement des firmes. Ces questions ont été posées pour avoir plus d'éléments lors de l'interprétation des résultats, et elles sont liées :

- aux raisons qui ont poussés les dirigeants à investir le secteur laitier ;
- aux facilités éventuelles dont ils ont pu bénéficier ;
- aux barrières auxquelles ces entreprises font face à partir de l'analyse du secteur laitier ;
- à leur appréciation de la concurrence ;
- à leurs principaux concurrents.

Notre questionnaire a comporté 61 questions principales (cf. Annexe). La durée moyenne des

entretiens a été de une heure en moyenne. Pour certaines questions, comme celles liées à la mesure des variables de performance, de niveau technologique et d'intensité de la concurrence, on a utilisé un protocole basé sur la méthode de mesure « d'auto-évaluation », largement admise dans le champ de la stratégie (Spanos et Lioukas, [2001]). Elles sont basées sur l'appréciation des variables à l'aide de l'échelle de Likert, allant de 1 à 5.

4-1-4-La méthode d'analyse

L'accès à l'information sur les comportements stratégiques est difficile et nécessite une approche longue et personnalisée des firmes, ce qui limite souvent le nombre d'entreprises susceptibles d'être abordées ; la taille de l'échantillon peut ainsi restreindre l'usage de la méthode d'analyse. Plusieurs chercheurs expliquent qu'on peut, grâce à un nombre limité d'entreprises, construire des groupes stratégiques homogènes (Philippot [1992], Lacoste [1992]).

Selon Bidault [1988], les techniques statistiques sont utiles lorsque l'on rencontre un nombre de concurrents relativement grand ; selon lui, la limite s'établit à dix individus. En deçà, l'approche intuitive est suffisante.

Pour notre étude, un échantillon de 36 entreprises nous a semblé suffisant pour retenir la technique d'Analyse en Composantes Principales (ACP), associée à une classification hiérarchique, les raisons qui justifient ce choix ont été présentées dans le chapitre 2. Ces analyses ont été menées grâce au logiciel SPSS.

4-2-Les caractéristiques et stratégies des entreprises enquêtées

Avant de présenter les variables, les plus discriminantes, retenues pour l'analyse statistique, ainsi que les groupes stratégiques obtenus, nous présentons ci-après les caractéristiques et les configurations stratégiques des entreprises enquêtées.

4-2-1-Les caractéristiques des entreprises

Les entreprises ont été interrogées pour connaître leurs conditions d'émergence, leurs caractéristiques générales et leur organisation, les barrières à leur développement, les caractéristiques de leur offre, et leurs stratégies vis à vis du marché.

4-2-1-1-Genèse et type de financement

Notre enquête a confirmé les barrières que doit affronter tout investisseur pour créer une nouvelle entreprise.

✓ Les aides

La majorité des dirigeants expliquent qu'ils n'ont bénéficié d'aucune aide particulière pour la création de leur entreprise, les investissements ayant du être réalisés par autofinancement. Les ressources personnelles pouvant s'avérer souvent insuffisantes, ils ont eu recours au soutien des amis et des proches pour financer leurs investissements.

Très peu d'entreprises ont bénéficié de l'aide attribuée par l'ANDI (ex-APSI), soit pour la création de l'entreprise, soit ultérieurement pour permettre l'acquisition de nouveaux équipements de production, sous forme d'avantages fiscaux et parafiscaux prévus par les dispositifs en place.

✓ Les barrières au développement

Les dirigeants ont confirmé l'existence de barrières financières en matière d'accès au crédit bancaire, en accablant les banques qui ne jouent pas le jeu selon les dires de certains d'entre eux. Pour les enquêtés qui ont recouru à des prêts, ils signalent la durée extrêmement longue de la procédure, en raison de la lenteur du traitement des dossiers. Cette lourdeur et ces retards interviennent pendant la période d'information, de montage du dossier et de création de l'entreprise.

Les autres barrières citées sont :

- La bureaucratie : La plupart des enquêtés ont évoqué les difficultés administratives. Ils mettent l'accent sur les blocages générés par une bureaucratie qui a retardé la réalisation de leurs projets d'investissements de plusieurs mois, voire de plusieurs années dans certains cas. Il faut remarquer que les gestionnaires n'ont pas évoqué le phénomène de corruption, se contentant d'affirmer qu'au sein de toutes les administrations et à tous les niveaux, les

difficultés sont semblables et ne peuvent être surmontées que grâce au recours à des connaissances (“ piston”);

- La hausse des prix de l'énergie : Le coût de l'énergie (électricité) qui ne cesse d'augmenter ces dernières années, conjugué à celui de la poudre de lait, constitue une contrainte majeure surtout pour les petites entreprises dont l'activité se limite à la production de lait pasteurisé, et qui ne peuvent pas répercuter ces élévations de prix sur le prix du lait qui demeure fixé par l'Etat ;

- L'insuffisance d'infrastructures de production, les capacités de stockage réduites, les droits de douanes élevés principalement ceux des emballages et les difficultés d'accès régulier à l'eau et à l'électricité ont également été cités.

4-2-1-2-Date de création et effet d'apprentissage

Les entreprises de notre échantillon ont été créées, en majorité, à partir de l'année 2000, dont 63% ces cinq dernières années et seulement 16% avant 2000.

L'âge moyen de création de ces entreprises est de neuf ans, elles n'ont ainsi pas atteint l'âge de maturité, ce qui se traduit par un faible taux d'apprentissage. Un déficit que certaines entreprises ont comblé en nouant une collaboration avec des groupes étrangers pour profiter de leur savoir faire et en procédant au recrutement d'employés expérimentés, dont certains ont acquis leur expérience dans le secteur laitier public. Notons que la majorité des dirigeants interrogés ont déjà acquis une première expérience dans le secteur agroalimentaire, ce qui participe aussi à réduire ce faible taux d'apprentissage.

Notre enquête a également révélé que l'ancienneté dans le secteur, n'est pas nécessairement synonyme de développement certain. L'entreprise Délice Yaourt qui est la plus ancienne de notre échantillon (créée en 1967), demeure à ce jour, malgré son appréciable ancienneté, une entreprise artisanale employant moins de dix salariés, produisant un seul produit (fromage frais), avec des équipements anciens, non rénovés en raison des difficultés à obtenir des crédits bancaires.

4-2-1-3-Répartition spatiale

Les 36 entreprises de notre échantillon sont réparties sur 7 wilayate : Alger, Blida, Boumerdes,

Bejaia, Bouira, Tipaza, Tizi-Ouzou (cf. Tableau 22). Cette répartition se révèle représentative de la situation à l'échelle du secteur (cf. Chapitre 3), incluant en particulier les trois wilayate d'Alger, Béjaia et Blida, qui représentent de grands pôles agro-industriels. Trois grandes entreprises de notre échantillon sont situées dans la région de la Kabylie (Béjaia, Tizi-Ouzou) considérée comme la région, par excellence, des produits laitiers (AgroMag, [2007]).

Tableau 22 : Le nombre d'entreprises par wilayate

Wilayate	Alger	Blida	Boumerdes	Béjaia	Bouira	Tipaza	Tizi-Ouzou
Nombre	18	7	3	2	2	2	2

Source : Enquête

4-2-1-3-Taille des entreprises

La taille des entreprises a été appréciée par le biais de deux indicateurs : le nombre d'effectifs employés et le chiffre d'affaires réalisé.

✓ les effectifs employés

Les entreprises interrogées ont montré une grande disparité en termes de nombre d'effectifs employés. Des entreprises comme Danone emploient plus de 600 salariés et d'autres entreprises artisanales comme Danime n'emploient que 3 salariés. On constate, ainsi, de considérables disparités entre firmes, au plan de leur taille...

Les entreprises qui emploient de « 01 à 49 » salariés représentent 69% de notre échantillon, alors que les entreprises qui emploient plus de 250 salariés ne représentent que 8% de notre échantillon. Ce qui confirme la prédominance de la petite et moyenne taille dans le secteur (cf. Chapitre 3). Cette répartition doit être nuancée, car les 8% des entreprises qui emploient plus de 250 salariés, emploient à elles seules 50% du total des effectifs.

Rappelons, comme déjà précisé, qu'il n'existe pas une définition communément admise de la PME par les organismes de statistiques et de suivi de la PME en Algérie. Pour notre recherche, et en rapport avec les résultats obtenus, on entend par :

- Très Grandes Entreprises : Celles qui emploient plus de 220 salariés ;
- Grandes Entreprises : Celles qui emploient de « 100 à 220 » salariés ;
- Moyennes Entreprises : Celles qui emploient de « 50 à 99 » salariés ;
- Petites Entreprises : Celles qui emploient de « 10 à 49 »salariés ;

- Entreprises Artisanales ou Très Petites Entreprises : les entreprises qui emploient de « 01 à 09 » salariés.

✓ le chiffre d'affaires

Certains dirigeants sont demeurés très réticents à nous communiquer le montant précis du chiffre d'affaires réalisé par leurs entreprises. Ceci nous a conduits à leur proposer de nous situer ce chiffre dans une fourchette, ce qui les a encouragés à répondre.

De grandes disparités ont été notées entre entreprises : ainsi, le chiffre d'affaires de l'entreprise Danone dépasse les 6,8 milliards de DA, pour un effectif de 631 employés en 2006; celui de l'entreprise TchilLait-Candia est d'environ 3 milliards de DA, avec un effectif de 222 employés en 2006; alors que d'autres entreprises, comme Le Bouquet vert, ne génère qu'un chiffre d'affaires se situant autour de 4 millions de DA, pour un effectif de 12 employés en 2006.

Nous avons constaté que ce sont les grandes entreprises qui se sont spécialisées dans des segments à forte valeur ajoutée et qui se sont dotées de grandes capacités de production qui parviennent à réaliser des chiffres d'affaires importants. Les petites entreprises, qui travaillent à petite échelle, réalisant un chiffre d'affaires compris entre 01 et 09 millions de DA, ce qui apparaît relativement très modeste par rapport à celui réalisé par les grandes firmes. C'est ainsi qu'il apparaît que Danone ou TchilLait-Candia réalisent, à elles seules, un CA supérieur aux CA cumulés de toutes les autres entreprises de l'échantillon étudié.

4-2-1-4-Structure et organisation générale

L'organisation au sein des entreprises diffère très sensiblement selon la taille de celles-ci. En effet, l'enquête a révélé que les petites entreprises ne disposent généralement que d'un seul bureau, l'équipe de gestion étant très réduite et seulement composée d'un directeur, et dans certains cas, d'un gérant qui prend en charge l'ensemble des opérations courantes de gestion (achats, ventes, distribution). C'est également lui qui assume plusieurs autres fonctions, telles que le recrutement, le marketing et la communication.

Deux catégories de prestations sont sollicitées à des intervenants extérieurs ; il s'agit d'abord de la tenue de la comptabilité, très généralement confiée à un bureau comptable externe, qui joue également le rôle de conseiller fiscal ; en second lieu, le suivi de la qualité qui est également confié à un laboratoire privé. Ces petites entreprises, qui se caractérisent par des volumes de production bien moins importants que ceux des grandes firmes, estiment que cette organisation, bien que très rudimentaire, convient parfaitement à leurs besoins actuels.

Les grandes entreprises sont, quant à elles, organisées par services. Leur organigramme comprend couramment une Direction Générale, un service production, un service GRH, un service comptabilité, un laboratoire qualité et un service commercial.

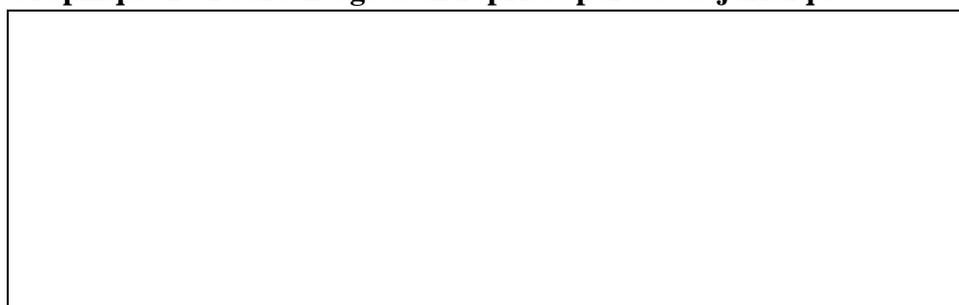
Il est important de remarquer que la majorité des entreprises enquêtées, ne disposent pas de services Marketing et R&D, à l'exception de Danone, Tchinalait-Candia et Trèfle qui comptent un service Marketing. Les missions qui relèvent de ces services sont prises en charge directement par le Directeur Général, qui prend les décisions en s'appuyant sur les services Production et Commercial, pour le choix des produits, la fixation des prix, et la stratégie en matière de distribution et de communication.

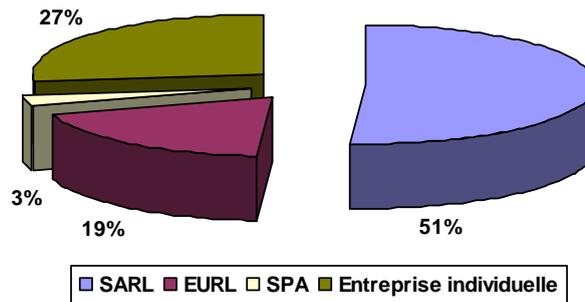
4-2-1-5-Statut juridique

La majorité des entreprises enquêtées ont investi en famille. Certains des dirigeants ont repris une activité familiale héritée de père en fils ; d'autres ont profité de la conjoncture favorable de l'industrie laitière pour investir en famille. Les responsables de ces firmes expliquent qu'investir en famille leur apparaissait comme la solution la plus appropriée pour leur permettre de réunir les fonds nécessaires, en l'absence de coopération réelle des banques.

Notre échantillon comprend quatre types d'entreprises: des SARL, des entreprises individuelles ; des EURL et des SPA. Notons que c'est la forme SARL qui est prédominante (51%), comme au niveau du secteur (cf. Graphique 1). La prépondérance de la SARL puis l'émergence de l'EURL s'explique par les garanties et la souplesse de ces formes juridiques qui offrent à la fois les avantages des sociétés de personnes et ceux des sociétés de capitaux (cf. Chapitre 3).

Graphique 1 : Pourcentage d'entreprises par statut juridique





Source : Enquête.

4-2-1-6-Relation avec les groupes d'influence

Les relations avec les groupes d'influence sont matérialisées par :

a) la relation avec l'Etat : Elle est liée essentiellement à la tarification du lait pasteurisé, qui demeure fixé administrativement, ce qui dissuade l'investissement dans ce segment. Cette relation est également influencée par la politique que l'Etat a affichée en faveur de la promotion des investissements, en particulier pour les PME-PMI, sans suites réellement conformes aux attentes, en ce qui concerne notamment la mise à disposition d'assiettes foncières dans des conditions satisfaisantes (en particulier célérité d'examen et d'aboutissement du dossier). De manière similaire, les résultats de l'enquête révèlent que la volonté affirmée de promouvoir l'accès aux crédits n'a pu avoir les résultats escomptés. Enfin, les mesures prises par le Ministère de l'Agriculture pour la réhabilitation de la production laitière, mesures intéressant à la fois les exploitations agricoles de l'amont que les entreprises de transformation, ont rencontré de nombreuses difficultés d'application sur le terrain, qui ont limité leur impact ;

b) Les relations avec les partenaires étrangers : Trois entreprises de notre échantillon ont pu initier et concrétiser des projets de partenariat avec des partenaires étrangers : Candia en accord de franchise avec Tchik Lait, Danone en partenariat avec Djurdjura, et Yoplait avec la Générale Industrie Laitière (GLI). L'entreprise Metidja a entamé des négociations avec un partenaire étranger, qui se poursuivent (la décision ne serait pas encore prise). Nous allons nous intéresser plus particulièrement au partenariat Danone-Djurdjura pour illustrer cette relation de partenariat national/étranger.

✓ **Partenariat entre l'entreprise Danone et l'entreprise Djurdjura**

En s'alliant avec Djurdjura, Danone voulait profiter de la connaissance d'un partenaire local qui connaît bien les contraintes et les opportunités du marché, les différents fournisseurs et distributeurs, et les attentes des consommateurs. Danone a choisi Djurdjura, qui était déjà

leader sur le marché, ce qui lui a permis de profiter de ce positionnement et, peut être surtout, de contrôler ce concurrent potentiel. Djurdjura voulait, quant à elle, profiter du savoir faire du groupe Danone, de son image de marque et de son apport sur le plan technologique et managérial.

Ce partenariat a eu pour conséquence de faire passer la production de 40 000 à 100 000 tonnes en l'espace de cinq ans, et d'atteindre un chiffre d'affaires de 7 milliards de DA (A. Blidi, El Watan Economie, 25 au 31 décembre [2006]). Danone Djurdjura détient ainsi un tiers des parts de marché des produits laitiers, derrière son concurrent direct Soummam.

Cependant, cette réussite du partenariat noué depuis octobre 2001 a conduit à un événement important en juin 2006, avec un bouleversement de la structure du capital de l'entreprise ; la part de Danone passant de 51% à 95%. Selon le directeur général, les excellents résultats financiers réalisés avaient eu pour conséquence des perturbations dans les relations : ‘‘Les prévisions de Danone étaient trop fortes. Danone voulait réinvestir 100% des bénéfices ; les Batouche n'en voulaient pas. Finalement, on a réinvesti une partie’’. Le rapport de force est ainsi bien illustré à travers cet exemple où la position stratégique de la firme locale est différente de celle de son partenaire étranger.

4-2-1-7-Performances des entreprises

Les performances des entreprises peuvent être évaluées à partir d'un panel de ratios qui permettent d'apprécier les résultats financiers obtenus par l'entreprise (Rastoin, [2001]):

- Productivité du travail (CA ou Production/Effectifs) ;
- Profitabilité ou taux de marge nette (Résultat net/CA) ;
- Taux de valeur ajoutée (VA/CA) ;
- Taux d'exportation (CA export/CA total) ;
- Taux d'investissement (Investissements corporels/CA) ;
- Taux de rentabilité (Résultat net/Immobilisations).

Les entreprises de notre échantillon ont été interrogées sur ces indicateurs, mais la majorité d'entre elles n'ont pas accepté de nous communiquer ces données, les considérant comme confidentielles. Le seul ratio que nous avons pu calculer, est celui de la productivité du travail (CA/Effectifs). Pour connaître l'appréciation des dirigeants sur le niveau de performance de leurs entreprises ; nous leur avons demandé de situer le niveau de performance sur une échelle

à 5 items (Très bonne, Bonne, Moyenne, Faible, Très Faible).

Les entreprises de grande taille qualifient leur performance de « Très bonne » et « Bonne », leurs dirigeants expliquent que c'est un marché porteur pour lequel elles produisent à grande échelle afin de répondre à la forte demande.

La majorité des Petites et Moyennes entreprises qualifient leur performance de « moyenne ». Leurs dirigeants expliquent ce faible score en raison des barrières qui freinent leur développement. Notons que certaines Petites Entreprises comme la Laiterie Mouzaoui ou l'entreprise Betouche, qualifient leur performance de « Bonne ». Les dirigeants de ces firmes expliquent que c'est leur diversification qui leur permet de dégager des marges financières appréciables.

La majorité des entreprises qui estiment avoir une « Mauvaise » situation financière, sont celles qui ont investi exclusivement le segment du lait pasteurisé. Les dirigeants de ces firmes expliquent que ces résultats très décevants sont la conséquence essentiellement du maintien du prix fixé administrativement par l'Etat, en déphasage avec les coûts de production.

4-2-1-8-Ressources humaines

✓ Qualification du personnel

Un premier groupe d'entreprises correspond à celles qui n'utilisent pas d'équipements de production à haute technologie. Celles-ci considèrent que leur activité ne nécessite pas une main d'œuvre très qualifiée, et déclarent avoir simplement besoin d'un personnel sérieux, motivé et assidu. Ce groupe est représenté par les Petites Entreprises qui, par manque de moyens, n'ont pas du tout, et ne peuvent envisager que cela soit le cas à l'avenir, les capacités d'acquérir des équipements modernes.

Les firmes qui sont dotées d'équipements modernes ont exprimé, quant à elles, leur besoin d'une main d'œuvre qualifiée, jugée indispensable pour la bonne utilisation et la maintenance du matériel. La majorité de ces entreprises prennent soin de faire bénéficier leur personnel d'une formation complémentaire au moment de l'installation des équipements, en tentant de valoriser au maximum le séjour des techniciens et/ou ingénieurs étrangers.

Certaines firmes ont également exprimé leurs besoins non satisfaits de professionnels dans le domaine de l'amélioration de la qualité des produits, pour avoir la capacité de réaliser leurs objectifs d'amélioration du goût des produits, ou encore pour la mise au point et le lancement de nouveaux produits. Ces entreprises sont conduites à faire appel à des experts étrangers pour des missions de courte durée.

On voit à quel point des déficits existent en profils ciblés, et qualifiés, déficits qui révèlent l'inadéquation entre le système de formation universitaire et professionnelle, et les besoins importants et urgents des entreprises, et à quel degré cette situation handicape les projets de modernisation et de promotion de la qualité des produits, que veulent engager les firmes.

✓ **Expérience et niveau de formation des dirigeants**

Plus de 82% des dirigeants interrogés avaient déjà acquis une première expérience dans le secteur agroalimentaire avant d'investir dans le secteur laitier, notamment en étant à la tête, ou en participant comme membre du staff de direction, à d'autres entreprises agroalimentaires (biscuiteries, chocolateries, crémeries, confiseries). 68% des dirigeants avaient déjà acquis une première expérience dans le secteur laitier en exerçant, soit comme cadres administratifs ou techniques à l'ex-COLAITAL, soit comme importateurs de matières premières (PDL, MGLA), ou encore comme fournisseurs/distributeurs de lait et produits laitiers.

La majorité des dirigeants expliquent avoir choisi de demeurer dans le secteur agroalimentaire, pour y valoriser le capital expérience accumulé, mais en se tournant vers un autre segment, plus "profitable".

S'agissant des entreprises dont les dirigeants n'avaient aucune expérience préalable dans le secteur agroalimentaire, elles sont peu nombreuses (28%). Cette frange d'investisseurs déclare s'être engagée dans ce créneau "par hasard" (selon leurs dires), en considérant qu'il s'agissait là d'une activité générant "de bons profits". Ainsi, l'enquête a établi que les acteurs partageaient tous, quel que soit leur sphère d'origine, l'image positive de 'profitable',

Par ailleurs, notre enquête a révélé de grandes disparités concernant le niveau de formation des responsables interrogés. Les réponses doivent être considérées avec précaution dans la mesure où elles ont un caractère déclaratif : les enquêtés disposant d'un niveau de formation moins élevé ne sont pas toujours enclins à le déclarer et il n'y a aucune possibilité de vérifier la

crédibilité des réponses.

De façon générale, les dirigeants à la tête des petites entreprises artisanales, qui ne nécessitent pas de grandes capacités managériales, ont généralement un niveau moyen. Les autres dirigeants des grandes firmes sont, quant à eux, souvent de formation universitaire ou quand ce n'est pas le cas, ils s'entourent de personnes qualifiées pour assurer une bonne gestion de leur entreprise.

4-2-2-Les caractéristiques de l'offre et stratégies vis-à-vis du marché

Voyons donc successivement chacune des caractéristiques.

4-2-2-1-La politique d'approvisionnements en lait cru et en poudre de lait

Certains chercheurs ont retenu l'intégration verticale comme variable pour construire les groupes stratégiques (Hunt, [1972] ; Newman, [1973]). Dans le cadre de notre étude, très peu d'entreprises recourent à la collecte de lait cru pour diverses raisons (cf. Chapitre 3). Ceci les contraint à recourir à l'utilisation de la poudre de lait importée. Ainsi, seulement quatre entreprises de l'ensemble de notre échantillon procèdent régulièrement à la collecte de lait cru dont les trois grandes entreprises : Danone, Trèfle, et Pâturage d'Algérie, auxquelles s'adjoint une petite entreprise : Le Bouquet vert.

En 2007, Danone avait pris la décision de partager avec les éleveurs leurs coûts de production, tels que l'achat des aliments dont les prix connaissent actuellement une hausse de près de 40%. Ainsi, elle assure la prise en charge durant toute l'année de 20% du prix du concentré destiné aux vaches à lait que ses producteurs achèteront auprès de l'Office National des Aliments du Bétail (ONAB). Le prix de cet aliment, qui était affiché à 2 925 DA, baisse ainsi à 2 400 DA. Danone compte également financer jusqu'à 75% l'achat des génisses. Il s'agit d'une avance qui permettra aux producteurs de lait de renouveler leur cheptel et disposer d'un patrimoine génétique de qualité. Le remboursement intervient avec des facilités sur une durée de 3 années et demie à travers les livraisons de lait.

Les raisons, qui ont motivé Danone, sont liées à la stratégie qualité développée pour ses produits, notamment le yaourt qui aura un goût meilleur quand il sera fait à base de lait frais (cru) plutôt qu'avec de la poudre de lait. En outre, la qualité du produit de Danone doit être conforme à sa stratégie mondiale de s'imposer comme leader sur le plan Qualité.

L'entreprise Trèfle utilise le lait collecté exclusivement à la production du fromage "la Belle des champs", dans le souci de garantir une qualité supérieure de ce produit. L'entreprise Pâturage d'Algérie procède également à la collecte de lait cru pour assurer une meilleure qualité de sa production de fromage.

L'entreprise Le Bouquet vert utilise, quant à elle, uniquement du lait cru pour la fabrication de l'ensemble de ses fromages. Elle procède à la collecte de 500 L/j, auprès de trois éleveurs et d'un regroupueur à 50 Km environ d'Alger.

Nous constatons à travers cette politique d'approvisionnement, que les entreprises qui procèdent à la collecte de lait cru, l'intègrent principalement dans la production de certains fromages et ce pour assurer une meilleure qualité des produits. Les autres entreprises recourent à la seule poudre de lait, 24% d'entre elles préfèrent l'importer directement du marché mondial, afin de s'assurer d'un bon rapport qualité/prix et surtout d'une stabilité de la qualité de cette matière. Le reste des entreprises enquêtées font appel aux grossistes nationaux pour leurs approvisionnements.

Ce sont les grandes entreprises qui ont la capacité de l'importer directement du marché mondial. Les petites entreprises sont généralement celles qui s'approvisionnent sur le marché local car leurs besoins étant insuffisants pour négocier avec les fournisseurs étrangers.

Les quantités de PDL utilisées varient selon les besoins de production. Ainsi, une entreprise comme Trèfle, qui négocie des contrats à durée déterminée avec des fournisseurs étrangers, importe jusqu'à 800 tonnes/an, alors qu'une entreprise artisanale comme le Petit Sultan n'achète que 8 tonnes/an aux grossistes nationaux. Il faut noter que presque tous les gestionnaires questionnés ont souligné leur impuissance face aux élévations successives du prix de la PDL.

4-2-2-2-Le mode de distribution et la couverture géographique

Les entreprises enquêtées utilisent différents modes de distribution, qui peuvent parfois être complémentaires :

- Le premier cas est celui de l'acheminement des produits, jusqu'au détaillant, en ayant

recours à ses propres moyens ;

- Le second mode correspond aux clients qui se présentent à l'unité de fabrication ;
- Le troisième mode est l'intervention de dépositaires-grossistes ;
- Enfin, un dernier cas correspond à celui de la prise en charge de cette fonction par des distributeurs spécialisés.

Les grandes entreprises ont, pour la plupart d'entre elles, une politique de distribution claire, principalement depuis le passage à la mise en place de supérettes au niveau de la plupart des quartiers en ville, qui a représenté une véritable révolution, et l'installation de Carrefour en Algérie. Les entretiens ont mis en relief que la maîtrise des canaux de distribution tend à devenir un paramètre stratégique pour les dirigeants.

A l'opposé, la majorité des petites entreprises enquêtées sont caractérisées par l'absence d'une politique de distribution bien définie. Ces entreprises revendent généralement à des grossistes, qui se chargent ensuite de distribuer les produits, ou cèdent leurs produits à des clients qui viennent s'approvisionner au quai de l'usine. La question de la répartition des ventes n'a pas pu être renseignée car la majorité de ces petites firmes ne maîtrisent pas les canaux de distribution. Malgré cette faible maîtrise des canaux de distribution, 34% des entreprises estiment qu'il est très important pour elles d'élargir leur espace de distribution à plusieurs wilayate du pays.

Notons que presque toutes les entreprises n'exportent pas leurs produits, en expliquant que leur priorité actuelle est de bien couvrir le marché national, Néanmoins, quelques entreprises, comme Saprodil, ont tenté l'expérience en ciblant la Libye. Un protocole d'accord a également été signé entre le groupe Danone Djurdjura Algérie et le groupe libyen El Neggaza, en fin mars 2005. Au terme de cet accord, les deux partenaires s'engagent « à la distribution et à la promotion des produits Danone Djurdjura sur tout le territoire libyen » (El Watan, Avril [2005]).

4-2-2-3-Les segments investis

Les entreprises ont investi tous les segments du secteur laitier regroupés comme suit :

- Le lait : lait pasteurisé, lait fermenté, lait UHT ;
- Le fromage : le fromage fondu et les autres fromages comme le fromage aux arômes naturels, le fromage à pâte molle, le fromage frais, le camembert ;

- Les yaourts : yaourt aromatisé, yaourt nature, yaourt aux fruits, yaourt à boire ;
- Les crèmes desserts ;
- Les crèmes glacées.

Les grandes entreprises ont investi plusieurs segments du marché, tout en se spécialisant sur un segment particulier, appartenant aux segments des produits dérivés, auquel est attribué, selon les managers qui insistent énormément sur ces aspects selon eux décisifs, un rôle d'impulsion de l'ensemble de la gamme qu'il tire grâce à la consolidation de l'image de marque de l'entreprise. Les entreprises Danone, Soplait, GLI-Yoplait et Trèfle se sont spécialisées sur le segment du yaourt, qui se caractérise par une forte demande et assure une marge appréciable selon les gestionnaires de ces firmes. Les autres grandes entreprises ont choisi de se focaliser uniquement sur un seul segment, Tchilait-Candia sur le segment du lait UHT, le Berbère et Pâturage d'Algérie sur celui du fromage. On constate donc deux grandes sous-catégories au sein de l'ensemble des grandes entreprises.

Les petites et moyennes entreprises ont principalement investi le segment du fromage, pour la plupart celui du fromage fondu. Les dirigeants de ces firmes expliquent que c'est un segment à forte rentabilité, permettant une durée courte d'amortissement des investissements, avec un risque faible et qui n'exige pas un savoir faire ou une technologie complexe. Certaines de ces firmes ont investi le segment du lait pasteurisé dont les dirigeants soulignent les difficultés rencontrées et pas du tout anticipées, à dégager un niveau satisfaisant de rentabilité.

Notons que deux entreprises, Fatina et Le Bouquet Vert, ont opté pour une stratégie de niche en produisant de nouveaux produits sur le segment du fromage (le fromage en tranches pour sandwich par l'entreprise Fatina et le fromage diététique à base de lait cru par l'entreprise Le Bouquet vert). Les dirigeants de ces firmes expliquent qu'ils n'ont aucun concurrent sur ces segments niches et ont exprimé leur souhait d'élargir leurs activités car la demande pour ces produits est forte.

4-2-2-4-L'innovation et la largeur de gamme

Elargir la gamme de production est un paramètre que prennent en considération la majorité des entreprises interrogées, mais une proportion seulement d'entre elles sont en situation de passer à la concrétisation. Ainsi, notre enquête a révélé que 66% des entreprises interrogées projettent

le lancement de nouveaux produits afin d'élargir leur gamme de production, renforcer leur positionnement sur le marché, mieux valoriser leur outil de production, ou encore pour intéresser un plus grand nombre de distributeurs grâce à un choix plus étoffé de produits. En outre, c'est avec l'idée de valoriser le capital expérience accumulé que ces entreprises espèrent aller dans ce sens, puisque ce sont 70% d'entre elles qui déclarent souhaiter diversifier en priorité leur segment principal.

Nous avons constaté que les grandes firmes proposent une large gamme de produits, en se basant sur l'innovation en termes de composition des produits et d'emballage. Elles ciblent un large segment de la population, en proposant des produits à des prix attractifs. Les dirigeants expliquent détenir à la fois les équipements et les compétences nécessaires pour diversifier. Tout laisse à penser que les ressources financières ne représentent pas une contrainte significative pour conduire à un rythme soutenu leurs programmes de développement, et les questions portant sur cet aspect non évoqué par les managers suscitent des réponses succinctes pour affirmer que les ressources propres et l'accès au crédit s'avèrent suffisants.

Le degré de diversification est plus élevé pour le segment des yaourts, comparativement aux autres segments du marché. Une part de l'explication relève du domaine technologique, l'innovation étant plus aisée sur les yaourts, soit par l'intégration d'un nouveau parfum, soit par la mise au point d'un nouveau type de produit (brassé, aux fruits, à boire, ;;), ou encore l'introduction de nouveaux emballages.

Néanmoins, le suivi attentif des produits offerts sur le marché a révélé que dès qu'une marque introduit un produit innovant, elle est très rapidement concurrencée par d'autres entreprises qui reprennent le même concept, et mettent sur le marché un produit similaire, dans des délais très courts. L'année 2008 a été très révélatrice à cet égard, ce qui n'a pas manqué de frapper les esprits des détaillants qui observent avec attention et même curiosité, en dehors de toute préoccupation de profit, cette dynamique. Ces mêmes détaillants expriment des avis très intéressants, portant en particulier sur les disparités de qualité, cette dernière n'étant pas toujours, pour certains produits, chez la marque dotée de la plus grande notoriété, alors que les clients acceptent de payer plus cher le produit de qualité inférieure (fromage en portions, ;;).

Notons que certaines de ces grandes entreprises produisent également des produits hauts de

gamme destinés à une cible particulière à haut revenu à la recherche d'une qualité supérieure. C'est le cas de l'entreprise Danone qui a mis sur le marché des produits à base de lait et de jus de fruit, et l'entreprise TchInLait-Candia qui avec son lait UHT est la seule grande entreprise de l'échantillon à viser exclusivement une cible représentée par les ménages à haut et moyen revenu, bien que les familles à revenus modestes se sont mises à consommer ce type de lait, qu'ils auraient découvert, malgré eux, lors de la récente crise du lait pasteurisé.

Les petites et moyennes entreprises proposent, contrairement aux grandes entreprises, une gamme plus étroite. Les dirigeants de ces firmes expliquent qu'elles n'arrivent pas à diversifier et à lancer de nouveaux produits à cause des difficultés d'accès aux crédits bancaires, alors que leurs capacités d'autofinancement sont très réduites voire nulles la plupart du temps.

D'autres entreprises expliquent ne pas ressentir le besoin de lancer de nouveaux produits pour le moment, et préférer axer leurs efforts sur l'amélioration de leurs produits actuels. Cette orientation est principalement liée aux entreprises nouvellement installées.

Tableau 23: Répartition des entreprises en effectifs employés par segment (s) investi(s) et largeur de gamme

Entreprises de l'échantillon	Effectifs	Segments du marché							
		Yaourt	Crème dessert	Fromages		Crèmes Glacées	Laits		
				Fromage fondu	Autre fromage		Lait UHT	Lait pasteurisé	Lait fermenté
Danone	631	+++	++		+				
Soplait	350	+++	++						+
GLI-Yoplait	300	+++	++						+
TchinLait-Candia	222						+++		
Le Berbère	160			+	++				

Trèfle	127	+++	++		+				+
Pâturage d'Algérie	120				+++			+	+
Sport lait	78	+		+				+	+
Liko	60							+	+
GIG	64			+					
Coprolait	50			+				+	+
Fatina	40				++				
Saprodil	40	++						+	
Amel	35			+					
Amine	23							+	+
Fadesse	21			+	+				+
Betouche	21	++						+	+
Mousserati	20			+		+			
Newlait	20	++	+						
Regal	20			+	++				
CLM	20	+						+	+
Essaha	18	+						+	+
Alioua	17							+	+
Mouzaoui	15			+		++		+	+
La Bonne Vache	15			+					
Bouquet Vert	12				+				
Mystère	10	+							+
Metidja laitage	10							+	+
L'Espoir	7			+					+
Le Petit Sultan	6			+					+
Délice	6				+				
Safl	6			+					
Mimi Nova	4			+					
Zirig	4			+					
Danime	3			+					
Laalami	3				+				

Source : Enquête.

NB : +++ Largeur de gamme importante

++ Largeur de gamme moyenne

+ Largeur de gamme faible.

4-2-2-5-La qualité

Une forte majorité des entreprises enquêtées ne sont pas dotées d'un Service Qualité (65%). Les dirigeants de ces entreprises expliquent que l'absence d'un laboratoire au sein de leurs entreprises ne les empêche pas d'assurer un suivi rigoureux de la qualité de leurs produits,

grâce aux contrôles qu'ils effectuent auprès de l'Institut Pasteur et/ou des laboratoires privés externes.

Les autres entreprises enquêtées sont équipées d'un laboratoire qualité (35%), et elles sont plus de la moitié à employer plus de 100 salariées, ce qui marque que cette dotation est le propre des plus grandes firmes. Ce service prend également en charge les fonctions d'amélioration de la qualité des produits existants, de suivi permanent de l'évolution de la gamme et de la qualité des produits concurrents, en collaboration avec la direction générale et les autres services (en particulier le service commercial).

L'enquête a révélé que si certaines entreprises accordent une attention particulière à l'amélioration de la qualité des produits, les autres estiment que leur principale priorité est le respect des normes d'hygiène. Certaines entreprises mènent de réelles enquêtes pour connaître l'appréciation des consommateurs sur la qualité, d'autres se basent essentiellement sur les informations recueillies de manière indirecte, d'une part auprès de leurs distributeurs, d'autre part par le biais des investigations des dirigeants eux-mêmes auprès des commerçants.

Par ailleurs, la majorité des dirigeants ont mis l'accent sur le fait que la qualité de leurs produits dépend fortement de la qualité de la poudre de lait utilisée, en soulignant que le prix d'une PDL de bonne qualité peut atteindre des niveaux très élevés, qui dissuadent les firmes, forcées de se rabattre, et se contenter, d'une matière première de catégorie inférieure, avec les répercussions inévitables sur la qualité des produits.

4-2-2-6-Le niveau technologique des appareils de production

En fonction de la taille des entreprises, des écarts importants ont été notés entre les firmes en matière d'équipements de production. Les firmes enquêtées ont été invitées à situer le niveau technologique de leurs appareils sur une échelle à 5 points. Les résultats révèlent que ce sont les très grandes entreprises, qui ont le plus de pouvoir de négociation avec les banques, qui se sont dotées d'équipements modernes, avec des technologies de pointe.

Les petites et moyennes entreprises continuent à produire avec des équipements dépassés techniquement, comme précisé par un dirigeant : « nos petites fabriques de fromages connaissent des problèmes d'obsolescence technologique », ce qui limite leur performance de production et freine leur expansion.

4-2-2-7-Les capacités R&D

La majorité des entreprises enquêtées ne sont pas dotées d'un service R&D. Les dirigeants expliquent que les tâches généralement confiées à ce service, sont transférées au service qualité et à la direction générale. Au besoin, les firmes font appel à des experts étrangers, qui viennent dans le cadre de missions ponctuelles de courte durée, pour bénéficier de leurs conseils, essentiellement dans l'élaboration de nouvelles recettes. Il faut noter l'absence de liens significatifs, sauf exceptions, des firmes avec les universités locales, excepté l'accueil d'étudiants pour réalisation de stages.

4-2-2-8-L'image de marque

L'image de marque représente un paramètre stratégique essentiel pour les grandes entreprises, qui sont les seules à avoir les capacités financières pour définir et développer une stratégie de communication à même de construire et affermir de manière continue leur image. Les firmes ayant opté pour des partenariats étrangers profitent de la notoriété de leurs partenaires étrangers et profitent de leur image associée le plus souvent à une qualité supérieure.

4-2-3-L'intensité de la concurrence et points forts des entreprises

Pour apprécier l'intensité de la concurrence, nous avons demandé aux dirigeants de donner leur appréciation sur une échelle à 5 points (Très intense, Intense, moyenne, faible, très faible). Nous les avons également interrogés sur leurs points forts par rapport à leurs concurrents

4-2-3-1-L'intensité de la concurrence

Les résultats de notre enquête montrent que 45% des dirigeants interrogés qualifient la concurrence au sein de leur secteur comme étant "très intense", et 35% comme étant "intense".

Les dirigeants des petites et moyennes entreprises ont une analyse diverse selon leur segment :

- Le segment du fromage fondu : pensent que c'est en raison d'une concurrence « déloyale » de la part de certaines firmes qu'ils soupçonnent de travailler de façon illégale, grâce à diverses pratiques douteuses qui leur permettent de proposer des produits à bas prix ;

- Le segment du lait pasteurisé : avancent deux causes, celle liée au maintien des entreprises publiques d'une part et le maintien du prix administré du lait pasteurisé par l'Etat d'autre part ;

- Le segment des yaourts : mettent en relief la présence de grandes entreprises comme Trèfle, Tchilait-Candia , Danone et Soummam, qu'il est illusoire de chercher à concurrencer.

Les dirigeants des grandes entreprises positionnés sur les différents segments du marché, expliquent que cette intensité concurrentielle est essentiellement liée à la stratégie offensive que se livrent les grandes entreprises entre elles, articulée autour de l'innovation, la qualité et la communication.

Certains cas particuliers sont à relever, celui des entreprises Fatina et Le Bouquet Vert. Les dirigeants de ces Petites Entreprises expliquent que la concurrence locale est totalement inexistante sur leurs segments "niches", mais qu'ils sont cependant confrontés à la concurrence des produits d'importation.

4-2-3-2-Les points forts par rapport aux concurrents

Il a été demandé aux dirigeants de choisir sur une liste d'items, ce qu'ils considéraient comme étant un point fort par rapport à leurs concurrents. La question a été formulée comme suit :

D'après vous, quels sont vos points forts par rapport à vos concurrents ?

- Des prix plus attractifs ;
- Une qualité supérieure ;
- Une stratégie d'innovation ;
- Une image de marque ;
- Une meilleure couverture géographique ;
- La politique de communication ;
- Un savoir faire.

Cette question nous a permis de constater, que même si la majorité des entreprises n'ont pas mené d'études de marché (au vrai sens du terme), la plupart d'entre-elles connaissent bien leur secteur d'insertion, et parviennent à identifier leur points forts. Cela peut s'expliquer par

les déplacements d'investigations que mènent généralement les dirigeants eux-mêmes sur le marché (le "bouche à l'oreille"), par la fonction de veille prise en charge par l'ensemble du personnel (agents et cadres) du service commercial, et également en se renseignant auprès de leurs distributeurs.

Les résultats obtenus montrent une grande hétérogénéité entre les grandes entreprises et les petites et moyennes entreprises. La majorité des grandes entreprises classent la qualité et l'innovation comme principaux points forts. Certaines de ces firmes ont évoqué la communication, puis dans les mêmes proportions, les prix des produits et le savoir faire. L'image de marque a quant à elle été essentiellement citée par les entreprises en collaboration avec des groupes étrangers.

Les petites et moyennes entreprises estiment que leur priorité est de trouver un bon rapport qualité/prix, en proposant pour la plupart des produits très peu différenciés par rapport à ceux des grandes firmes. Ces derniers estiment qu'il leur est très difficile d'instaurer une image de marque et une meilleure couverture géographique en raison de leurs faibles capacités financières.

Au terme des résultats de notre enquête, nous constatons que l'environnement est caractérisé par une concurrence intense et par la présence de barrières au développement qui freine l'expansion de certaines firmes, principalement, les entreprises de petites et moyennes tailles. Ce qui confirme les résultats de l'analyse sectorielle.

4-3-Les résultats de la recherche

L'exploitation des résultats des enquêtes réalisées, et leur rapprochement avec les éléments clés dégagés des échanges avec les différents dirigeants d'entreprises, révèlent l'existence de deux types de stratégies dans le secteur :

- Les grandes entreprises qui adoptent une stratégie « offensive » principalement par une différenciation par la qualité, l'innovation et la communication ;
- Les petites et moyennes entreprises qui adoptent une stratégie « défensive », en produisant pour la plupart des produits standards très peu différenciés (Porter, [1990]).

4-3-1-Les variables retenues

Afin de respecter les contraintes de degré de couverture des caractéristiques principales et de non redondance des variables d'une classification (Donada et Mbengue, [2001]), notre panel d'indicateurs a été constitué en combinant trois sources de données :

- a) La revue des travaux empiriques afin d'identifier les indicateurs les plus utilisés par les chercheurs (cf. Partie 1) ;
- b) L'analyse sectorielle (cf. Chapitre 3) ;
- c) L'analyse des résultats de l'enquête (cf. Chapitre 4).

Rappelons que l'analyse des résultats des travaux de recherche antérieurs conduit à conseiller une grande rigueur dans la sélection des variables, sous peine d'arriver à des résultats peu concluants (Mascarenhas et Aaker, [1989]; Thomas et Venkatraman, [1988], Bidault, [1992]). Ce qui confirme l'intérêt de l'analyse détaillée du secteur et des résultats de l'enquête.

L'ensemble des variables sélectionnées, ainsi que le détail de leur mesure, sont présentés dans le Tableau 24 ci-après :

Tableau 24 : Les variables retenues

Dimensions	Variables stratégiques	Indicateurs
Caractéristiques des entreprises	Taille de l'entreprise	Nombre d'effectifs
		Chiffre d'affaires
Stratégie vis-à-vis du marché	Largeur de gamme	Nombre de produits sur les segments servis
	Niveau technologique de l'appareil de production	Estimation par la firme du niveau technologique des appareils de production sur une échelle à 5 points
	Qualité des produits	Estimation par la firme sur une échelle à 5 points Présence d'un laboratoire qualité et capacités matérielles et humaines mises en œuvre
Performance des entreprises	Productivité du travail	Ratio CA/Effectifs
		Estimation par la firme du niveau de performance sur une échelle à 5 points

Source : Auteur

✓ **La taille des entreprises (nombre d'effectifs et chiffre d'affaires)**

Comme nous pouvons le constater à travers le Tableau 24 ci-dessus, parmi les variables sélectionnées, la taille ressort comme une variable discriminante dans le secteur laitier. Elle a été considérée comme un prédicateur significatif des processus et comportements concurrentiels. On constate par ailleurs que cet indicateur a fréquemment été utilisé dans les études sur les groupes stratégiques (Primeaux, [1985], Chen et Hambrick, [1995] ; McKee et al., [1990] ; Porac et al. [1995] ; Baum et Mezias, [1992]). La taille reflète en effet les possibilités des firmes de développer des barrières à la mobilité au sein de leur industrie, par l'intermédiaire des économies d'échelles (Hafsi et Hatimi, [2003]), et elle peut ainsi être source d'avantages significatifs en matière de coûts.

Dans notre étude, la taille a été évaluée en se fondant sur l'importance des effectifs et le montant du chiffre d'affaires réalisé. En effet, les données recueillies ont révélé que le seul critère du nombre d'employés ne pouvait être significatif, car de très fortes disparités ont été constatées en terme de chiffre d'affaires réalisé par travailleur. Les segments représentés dans le secteur ont des capacités très variables pour générer de la valeur ajoutée.

Notons que certains chercheurs, comme Hunt, [1972] ; Newman, [1978] ; Porter, [1979], de même que Caves et Pugel, [1980], ont retenu pour seul critère « la taille » des entreprises pour construire les groupes stratégiques.

Dans le cadre de cette recherche, nous considérons qu'il est indispensable d'adopter un schéma méthodologique pour assurer une opérationnalisation qui soit suffisamment riche pour refléter, à la fois :

a) la complexité du concept de stratégie, appréhendé comme un concept multidimensionnel, qui ne saurait être traité comme une valeur unique (Venkatraman, [1989] et Mbengue, [1996]) ;

b) et celle du secteur laitier analysé, celui d'un marché en transition qui comporte des caractéristiques distinctes par rapport à celles des champs d'application auxquels le concept de groupe stratégique a été appliqué dans les recherches antérieures.

C'est dans cette perspective que quatre variables complémentaires ont été retenues pour notre analyse :

✓ **Le niveau technologique des appareils de production**

Le niveau technologique des équipements s'est avéré comme étant un indicateur important capable de renseigner sur le degré de performance des outils de production dans le secteur laitier, caractérisé par des disparités sensibles entre, d'une part, les grandes firmes dotées en équipements modernes, souvent de dernière génération et, d'autre part, les petites et moyennes entreprises qui sont contraintes de se contenter d'équipements nettement moins performants. Des chercheurs comme Porter, [1985], ont mis en relief la place particulière de cette variable, en distinguant des groupes dénommés "leaderships technologiques" par opposition à ceux des "suiveurs", et l'intégrant à l'analyse de la chaîne de valeur pour mieux comprendre son impact sur le comportement des coûts et la différenciation.

Dans le cadre de notre étude, une approche de mesure de cette variable a été menée en demandant aux dirigeants leur estimation sur une échelle à 5 points. Leurs réponses ont été ensuite confortées en leur demandant des informations précises sur leurs équipements :

- Types d'équipements ;
- Dates d'acquisition ;
- Degré de mécanisation (totale ou partielle) ;
- Etat des équipements ;
- Nécessité éventuelle de procéder au renouvellement de certains d'entre eux.

L'enquête a révélé de manière claire un certain nombre de constatations :

- Ce sont les entreprises qui accordent une place centrale à la composante qualité dans leur stratégie qui veillent à se doter des équipements les plus performants ;
- Il s'agit cependant, dans la plupart des cas, des entreprises de plus grande taille qui, seules, disposent des ressources financières pour passer de l'idée à la concrétisation ;
- Les petites et moyennes entreprises, tout en soulignant l'intérêt de se doter en équipements performants, déplorent l'accès très difficile, voire impossible, aux crédits, en raison de la très faible compréhension et coopération des banques, ce qui les contraint à continuer à fonctionner avec des équipements qui ont cruellement besoin dans nombre de cas d'être renouvelés ;
- La nécessité d'opérer une distinction nette entre deux grandes sous-populations, d'une part les entreprises spécialisées dans la production de lait pasteurisé, pour lesquelles, s'il est toujours intéressant de disposer d'équipements technologiquement plus récents, qui peuvent cependant sans grands dommages se contenter des équipements en place plus anciens, et d'autre part les entreprises spécialisées dans la production de produits dérivés à forte valeur

ajoutée, dont la production exige des équipements performants pour assurer le niveau requis, imposé par la situation concurrentielle prévalant sur le marché, à la fois en termes de qualité et de productivité, et soutenir ainsi une stratégie de coûts maîtrisés, fondée sur des économies d'échelle que seuls des équipements innovants sont en mesure d'assurer.

✓ **La largeur de gamme**

Cette variable a été mesurée par le nombre de produits commercialisé par la firme sur les segments qu'elle a investi.

La largeur de gamme renseigne sur la volonté et la capacité de diversification des entreprises, car proposer une large gamme de produits, suppose de grandes capacités de production, de management mais également d'investissement (Mbengue, [2003]). Cet indicateur est un révélateur synthétique de la situation très particulière de l'économie nationale, marquée par les caractéristiques spécifiques de la phase de transition de l'économie administrée et articulée sur un secteur public dominant, à une économie de marché à secteur privé dominant. Le secteur agroalimentaire illustre particulièrement cette réalité, comme cela a été marqué dans la présentation de la problématique générale de cette recherche, les entreprises privées s'étant développées à un rythme très rapide et ayant acquis une suprématie qui poursuit sa progression. Se doter d'une largeur de gamme significative exige de la firme de disposer des ressources financières de grande ampleur pour réunir l'ensemble des conditions appropriées :

- Acquisition des équipements performants indispensables ;
- Mise en place d'un laboratoire qualité, instrument incontournable pour la mise au point des nouveaux produits et le contrôle des normes de qualité définies ;
- Recrutement des personnels qualifié et capacité de leur assurer un niveau de rémunération concurrentiel pour garantir leur stabilité ;
- Accès au savoir faire, qui passe pour les grandes firmes par l'option du partenariat avec des firmes étrangères, pour les entreprises de taille moyenne, par le soutien des spécialistes des fournisseurs d'équipements et, pour les plus petites, le plus souvent par le soutien et l'expertise de cadres -passés par la formation universitaire ou formés sur le tas -, auxquels il est fait appel ponctuellement, quand il n'est pas possible de les recruter.

Satisfaire à ces exigences suppose de disposer soit de capacités d'autofinancement correspondant à la hauteur des investissements et des besoins en fonds de roulement induits

par la largeur de gamme visée, soit de l'accès aux crédits bancaires, en complément des ressources propres éventuelles de la firme. Sachant que les pratiques très sélectives imposées par les banques, lesquelles, selon d'une part les réponses concordantes des dirigeants des entreprises enquêtées, et d'autre part les rapports multiples des organisations professionnelles nationales comme des partenaires potentiels étrangers, déjà cités à de multiples reprises (UE, Chefs de Délégations commerciales étrangères en visite de prospection en Algérie, ;;), ne tiennent pas compte seulement et principalement des données objectives des dossiers de demandes de crédits introduits, mais intègrent d'autres paramètres subjectifs, excluant de fait la majorité des demandes. Cet état des lieux de l'appareil financier reflète directement la situation générale actuelle de l'environnement économique des firmes, dont l'adaptation aux normes actuellement en vigueur dans le monde représente l'enjeu des réformes économiques qui se poursuivent.

✓ La qualité

D'autres variables ont été retenues, et comme constaté par Yami et Benavent [2000], plus la compétition est intense, et plus sont stimulées les activités d'innovation, d'amélioration de la qualité et de communication. A contrario, dans ce cas de figure, la compétition sur les seuls prix est affaiblie. Le même constat a été réalisé pour le secteur laitier privé en Algérie, au terme de l'analyse réalisée, avec la mise en évidence d'une stimulation similaire des mêmes activités. Nous avons ainsi inclus la qualité des produits dans notre panel d'indicateurs. L'innovation et la communication n'ont, quant à elles, pas été retenues comme critères discriminants, car ces mesures ne sont pas significatives pour la majorité des PME qui, même si elles reconnaissent l'importance de ces paramètres, n'ont pas les capacités, de toutes natures, pour envisager de réellement passer à la phase de concrétisation d'éventuelles actions concrètes concernant ces deux composantes potentielles de la stratégie de l'entreprise.

Nous pensons également que ces deux indicateurs, bien que souvent cités comme devant être considérés comme des critères importants dans ce secteur, ont peu de sens dans une étude en coupe instantanée comme la nôtre. Il aurait été bien préférable d'opter pour une mesure dynamique, plus appropriée pour tenter de rendre compte du potentiel d'innovation des firmes et de leur capacité à développer ce potentiel.

Notre enquête n'était malheureusement en état de fournir une telle mesure, mais les

informations recueillies s'avèrent suffisantes pour procéder à un constat sans équivoque sur le fait que seules les grandes entreprises se révèlent en situation d'ambitionner de construire des stratégies comportant des volets "innovation technologique" et "communication", d'ampleur significative et appliquées sur la longue durée, en d'autres termes de disposer et affecter aux activités correspondantes les ressources nécessaires. Pour le reste des entreprises, les moyennes et surtout les petites, les déclarations des managers affirmant pour nombre d'entre elles avoir décidé de mettre au point et lancer de nouveaux produits, il s'agit le plus souvent de simples ambitions, car ces firmes et leurs staffs de direction sont démunis des ressources, tant humaines que financières, indispensables pour passer réellement à l'acte, en mettant au point de nouveaux produits, même dérivés des modèles lancés par la concurrence. Il en est de même pour la communication, alors que ces entreprises ne sont, pour la plupart, guère dotées d'un service marketing, et ne disposent pas de personnel spécialisé et qualifié.

Nous avons constaté à travers notre enquête, que certaines entreprises cherchaient à développer une stratégie de différenciation par la qualité de leurs produits. Cet indicateur a bien été, de fait, cité par les spécialistes du secteur qui expliquent que le consommateur algérien est devenu de plus en plus exigeant face à la diversité des produits qui lui sont proposés sur le marché. Nous avons pu constater, à partir de notre enquête, que si certaines firmes accordaient une grande importance à la qualité des produits, en se dotant d'un laboratoire qualité avec d'importants moyens humains et matériels, d'autres firmes ne semblaient cantonner leur souci au seul respect des normes d'hygiène et sous-traitaient avec des laboratoires externes. Afin de cerner cet aspect qualité, il a été demandé aux dirigeants d'estimer la qualité de leurs produits sur une échelle à 5 points, et il a été également tenu compte de leur dotation ou non d'un laboratoire qualité. Il importait, en effet, de ne pas se fonder sur les seules déclarations des gestionnaires relatives à la qualification de leurs produits, et de prendre soin d'introduire des indicateurs objectifs et sûrs. Outre celui qui vient d'être cité, le second indicateur mobilisé est relatif à la nature et à l'importance des ressources humaines et matérielles affectées à ces laboratoires (effectifs et niveau de qualification des personnels scientifiques et techniques, ligne budgétaire propre du laboratoire éclatée en dépenses d'investissements et de fonctionnement).

✓ **Le niveau de performance**

Le niveau de performance a également été retenu comme un critère discriminant, car un des points essentiels dégagé à partir de la revue de littérature spécialisée, concerne le lien qui doit

être établi entre d'une part les regroupements concurrentiels construits et d'autre part la performance des firmes (Porter, [1976], Cool et Schendel, [1988], Fiegenbaum et Thomas, [1990]).

Comme cela avait été anticipé lors de la préparation de notre enquête, la majorité des entreprises de notre échantillon n'ont pas accepté de communiquer les données financières permettant de calculer certains ratios pour apprécier leur performance, arguant du caractère très confidentiel de ces informations. De ce fait, il a seulement été possible de calculer le ratio relatif à la productivité du travail (CA/Effectifs), en gardant à l'esprit que, même pour cet aspect, il se peut que les données puissent être faussées, en particulier pour les catégories de moyennes et petites entreprises, avec la pratique de non déclaration d'une partie des personnels, pour comprimer les charges salariales. L'appréciation de la performance de ces entreprises a ainsi été renforcée en demandant aux dirigeants d'estimer le niveau de performance de leurs entreprises sur une échelle à 5 points.

4-3-2-Identification des groupes stratégiques

L'analyse des groupes stratégiques se déroule en deux étapes fondamentales : l'analyse des facteurs et l'identification des groupes stratégiques.

La première étape permet de dévoiler les principales dimensions stratégiques qui caractérisent les entreprises laitières. Elle consiste à déterminer un nombre limité de variables stratégiques dans le but de différencier les choix stratégiques des entreprises (Guedri, [1998]; Laforge, [1981]; SPSS [1999]).

La seconde étape s'efforce de tracer un portrait de la carte stratégique en classant les firmes en groupes selon leurs similarités stratégiques. De plus, elle permet d'évaluer l'intérêt accordé par chaque groupe aux différentes dimensions stratégiques dégagées comme les plus représentatives par l'analyse factorielle (Ketchen et Shook, [1996]).

4-3-2-1-Les principales dimensions stratégiques

Pour déterminer les principales dimensions stratégiques, nous avons utilisé l'analyse en composantes principales, qui représente une méthode d'analyse de données multi-variées. Elle permet de décrire les relations qui existent entre plusieurs variables simultanément et elle

s'appuie sur un tableau de caractéristiques, ou de variables, en cherchant un nombre aussi limité que possible de variables pour décrire efficacement la structure d'un groupe de données.

On recherche les corrélations qui existent entre les différentes variables pour rapprocher, au sein de composantes, les variables les plus proches entre elles. On regroupe les variables pour qu'elles composent des dimensions dans le but de réduire le nombre de caractéristiques décrivant les individus ou les entreprises et ce afin de mieux interpréter les données. Chaque dimension est définie par la meilleure combinaison linéaire des variables expliquant la variance non expliquée par la dimension précédente.

L'analyse des facteurs laisse apparaître, grâce à la méthode des composantes principales, deux dimensions stratégiques relativement stables (Laforge, [1981]; SPSS, [1999]), avec une valeur propre supérieure à 1 selon la « Règle de Kaiser ». Elles répondent au « Scree Test » et, après observation du graphique des valeurs propres, ne sont retenues que les valeurs qui se trouvent à gauche du point d'inflexion.

Tableau 25 : La variance expliquée

Dimensions Stratégiques	Valeurs propres initiales			Sommes des carrés chargées		
	Total	% de la variance	% cumulés	% de la variance	% cumulés	Total
1	3,53	66,18	66,18	3,53	66,18	66,18
2	1,47	14,54	80,73	1,47	14,54	80,73

Source : Auteur

Le Tableau 25 de la variance expliquée présente deux dimensions qui permettent de résumer l'information :

- La première dimension extraite permet d'expliquer 66,18% de la variance. Autrement dit, les variables qui composent la première dimension synthétisent 66,18% de la variance totale ;
- La seconde dimension n'explique que 14,54% de la variance (La variance est calculée à partir de la valeur propre initiale, qui elle-même est dépendante du nombre de variables au départ). Par hypothèse on recherche des dimensions de sorte qu'elles expliquent plus que

1/nombre de dimensions %, c'est à dire plus qu'une variable. La variance cumulée (80,73%), nous permet de conclure que la réduction des variables de départ à deux composantes permet de conserver l'essentiel des caractéristiques du phénomène de départ mesuré par les variables.

Tableau 26 : La qualité de représentation

Variables stratégiques	Initial	Extraction
Nombre d'effectifs	1	0,953
Chiffre d'affaires	1	0,864
Niveau de Performance	1	0,838
Largeur de la gamme	1	0,871
Qualité des produits	1	0,843
Niveau technologique de l'appareil de production	1	0,73

Source : Auteur

Le Tableau 26, de la qualité de représentation, permet de valider que les variables de départ sont correctement prises en compte par les dimensions stratégiques extraites. A titre d'exemple, la qualité de représentation de la variable « Nombre d'effectifs » est de 0.95, ce qui veut dire que 95% de la variance de la variable est prise en compte par les dimensions stratégiques.

Ce Tableau nous a également permis d'exclure de l'étude certaines variables, comme le type de segment principal et le nombre de segments investi, dont les coefficients de saturation sont très faibles, et qui seront par conséquent mal représentées par les dimensions extraites.

Tableau 27 : La matrice des composantes ou dimensions stratégiques

Variables stratégiques	Dimension 1 : Structure et performance	Dimension 2 : Différenciation par la qualité et le niveau technologique des appareils de production
Nombre d'effectifs	0,961	
Chiffre d'affaires	0,947	
Niveau de Performance	0,906	
Largeur de la gamme	0,889	
Qualité des produits		0,851
Niveau technologique de L'appareil de production		0,720

Source : Auteur

L'observation de la matrice des composantes (cf. Tableau 27) permet d'amorcer un début de compréhension et d'explication de la dispersion des données de départ. Les colonnes du Tableau 27 correspondent à chacune des dimensions extraites (deux dimensions dans notre cas). Elles contiennent des coefficients de saturation qui s'interprètent comme des coefficients de corrélation : comme c'est le cas de la variable « largeur de gamme », avec un coefficient de 0,889 avec la dimension 1. La matrice de corrélation nous permet de nommer les dimensions extraites en étudiant les coefficients de saturation de chacune des variables par rapport aux dimensions. Ainsi :

- La dimension 1 peut être nommée « Structure et performance » car les variables fortement corrélées avec cette dimension (dont le coefficient est > 0.70) sont les indicateurs : Nombre d'effectifs, Chiffre d'affaires, Niveau de Performance et Largeur de gamme ;

- La deuxième dimension peut être nommée « Différenciation par la qualité et le niveau technologique de l'appareil de production » car les variables fortement corrélées avec cette dimension (dont le coefficient est > 0.70) sont les indicateurs : Qualité des produits et Niveau technologique des appareils de production.

✓ **La première dimension : Structure et performance**

Du point de vue stratégique, les dimensions identifiées font ressortir, d'une façon globale, les caractéristiques de stratégies très populaires dans les études en management stratégique (Dess et Davis, [1984] ; MacMillan et Hambrick, [1983]; Miller, [1996] ; Miller et Friesen, [1984] a,b ; Porter, [1980]).

Cette première dimension « Structure et performance », démontre des scores significatifs de corrélation au niveau des indicateurs rattachés à la taille des entreprises. Une telle configuration est étroitement liée à la grandeur de l'organisation, autrement dit, à sa force de vente sur le marché et, par conséquent, à sa capacité de dominer en s'appuyant sur les économies d'échelle (Porter, [1980]). Par conséquent, elle peut être rattachée à une stratégie de leadership fondée sur les coûts (Miles et Snow, [1978]; Miller et Friesen, [1984b]; Porter, [1980]).

Cette même dimension manifeste également des coefficients de saturation élevés au niveau de la variable « Largeur de gamme ». Cette configuration peut être considérée comme une stratégie axée sur la diversification à travers une large gamme de produits placés sur les segments de marché investis. Ceci semble cohérent avec les explications des dirigeants des

Petites et Moyennes entreprises, qui ont en majorité manifesté leur volonté de lancer de nouveaux produits et d'élargir leur gamme. Ces mêmes entreprises expliquent cependant ne pas disposer des moyens financiers pour renouveler leurs équipements de production et pour appliquer les mesures indispensables à la concrétisation de cette ligne stratégique (recrutements de personnel qualifié, aménagements des locaux existants voire construction de nouveaux bâtiments, ;;), surtout dans un contexte marqué par la très faible collaboration des banques, comme évoqué déjà ci-dessus. Ce sont ainsi les entreprises de grande taille qui parviennent à diversifier et à proposer une très large gamme de produits.

Cette première dimension manifeste également un coefficient de saturation élevé avec la variable Performance, car ce sont justement les entreprises de grande taille qui détiennent la capacité à générer des économies d'échelle, comme à accéder aux crédits bancaires et être ainsi en mesure de faire face aux barrières que connaît actuellement le secteur. Le résultat final de cet ensemble de caractéristiques est que ce sont justement ces grandes entreprises qui sont généralement les plus performantes.

On peut considérer qu'à des caractéristiques structurelles et sociologiques données, c'est-à-dire propriétaires de l'entreprise appartenant à tel ou tel groupe social, au sens large, incluant :

- Le niveau d'importance de capital financier disponible ;
- Les niveaux de capacité à supporter des risques et donc à prendre des risques (mise au point et introduction de tel type de nouveau produit, décision de procéder à un renouvellement complet des équipements et à en acquérir d'une nouvelle génération, avec le risque de ne pas disposer du niveau requis de maîtrise technologique et de maintenance, ;;) ;
- Les niveaux de capital de relations sociales définissant des catégories et qualités d'accès spécifiques (informations, crédits, ;;).

A ces caractéristiques donc des investisseurs/chefs d'entreprises, vont correspondre à de fortes probabilités de déboucher sur des caractéristiques particulières et similaires des entreprises créées :

- Dimensions/tailles d'entreprises potentielles bien déterminées ;
- Niveaux technologiques ;
- Mode et style de gestion (mode traditionnel ou moderne, recourant à des pratiques de management fondées sur "la connaissance" (recrutement de personnel hautement qualifié, dispositions affirmées à consentir des niveaux de salaires élevés à des techniciens et

gestionnaires - comptable,...-, recours significatif à l'informatique, intérêt significatif attaché au marketing et à la publicité, ;;;).

✓ **La deuxième dimension : Différenciation par la qualité et le niveau technologique des appareils de production**

La deuxième dimension manifeste des coefficients de saturation particulièrement élevés au niveau de la variable qualité des produits et le niveau technologique des appareils de production. Cette configuration suggère que les dirigeants tentent de conférer à l'entreprise un caractère unique en terme de produits (Miles et Snow, [1978]; Miller et Friesen, [1984b]; Porter, [1980]). Ainsi, l'analyse fait ressortir des caractéristiques d'une stratégie de différenciation fondée essentiellement sur la qualité, ce que dénotent les corrélations très élevées de la variable qualité (0.851).

A ce stade de l'analyse, il apparaît que celle-ci peut être affinée, mais en recourant à des informations complémentaires se rapportant à un volet particulier, celui des pratiques de fabrication, qui déterminent directement la qualité du produit et le niveau de coût de production. On sait très bien que le coût va se ressentir de manière significative du poids plus ou moins fort des matières premières (qui avait été déjà évoqué, l'entreprise ayant le choix entre plusieurs qualités de poudre de lait, dont le prix de vente varie dans une fourchette sensible), et de l'importance de la main d'œuvre mobilisée, qui va dépendre du type d'équipements utilisé, et de la maîtrise de l'organisation, fonction des capacités de management (organisation du travail sur la chaîne de production, et autour d'elle), et de l'état d'adhésion et de mobilisation/participation des personnels. On peut penser que ces différents paramètres, intimement liés les uns aux autres, une option technologique donnée, "empruntée" à un concurrent, peut très bien ne pas induire le même niveau de qualité du produit, faute d'application conforme, soit par défaut de maîtrise technique, soit par manque de motivation et d'application des employés, soit du fait de ces deux facteurs.

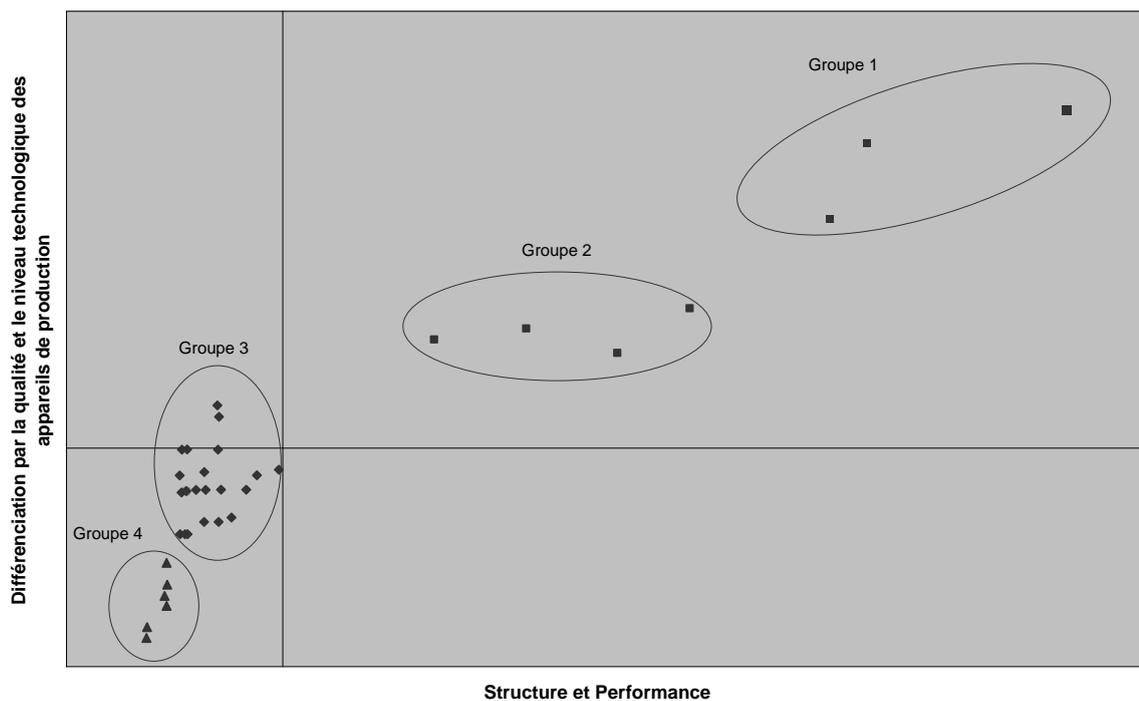
4-3-2-2-Le diagramme des composantes principales ou carte stratégique

Partant de ces résultats, le diagramme des composantes dresse une carte de positions stratégiques en différenciant les entreprises sur la base des deux dimensions stratégiques identifiées précédemment par l'analyse des facteurs.

Le diagramme des composantes est la représentation graphique de la matrice des composantes. Les coefficients de saturations deviennent les coordonnées dans l'espace à 2 dimensions ainsi créé. Les coordonnées des caractéristiques des entreprises laitières, par rapport aux deux composantes principales, telles qu'elles ressortaient de l'analyse en composantes principales, ont été mobilisées pour cet exercice. Elles permettent, d'aboutir à une représentation graphique des entreprises par rapport aux 2 dimensions extraites, et d'offrir ainsi la possibilité d'une comparaison directe de leurs positions respectives.

Rappelons que notre enquête a été réalisée sur un échantillon composé de 36 entreprises. La carte stratégique ci-dessous montre d'ors et déjà la possibilité de construction de quatre groupes stratégiques. Un grand écart sépare le premier groupe du troisième et quatrième groupe. Une analyse détaillée de ces quatre groupes est présentée ci-dessous.

Graphique 2 : Diagramme des composantes ou carte stratégique



Source : Auteur

Suivant la longue tradition de recherches initiée par Harigan [1980], une analyse plus fine a été réalisée à partir de l'analyse en composantes principales, grâce à la classification hiérarchique pour répartir l'ensemble des 36 entreprises laitières dans différents groupes stratégiques.

Pour la classification hiérarchique, c'est à la méthode de Ward [1963] qu'il a été fait recours, celle-ci étant largement reconnue pour son efficacité et sa capacité à autoriser la formation de groupes de tailles similaires (Hair et al., [1992]; Donada et Mbengue, [2001]), et ce même si, comme sa longue pratique l'a depuis révélé, elle tend à donner lieu à la création de groupes de petite taille. Elle a l'avantage cependant de permettre au chercheur de disposer de groupes d'entreprises sphériques et compacts, en utilisant la variance pour évaluer la distance entre les "clusters" (quand nous parlons de distance, nous parlons de distance euclidienne).

Le dispositif permet précisément de séparer un ensemble de variables en sous-groupes homogènes caractérisées par une très forte corrélation intra-groupe et une très faible corrélation inter-groupes. Dans ce contexte, la méthode retenue pour combiner les points en groupes, l'algorithme de Ward [1963], calcule la moyenne de chaque groupe pour toutes les variables. Celui-ci procède par minimisation séquentielle du critère d'homogénéité des classes. En fusionnant à chaque étape les deux classes les plus proches, on opère un regroupement qui minimise l'augmentation de l'inertie. La diminution progressive du nombre de classes réduit inéluctablement l'homogénéité intra-classe. La supériorité de l'algorithme de Ward apparaît à travers l'objectif de minimisation de l'hétérogénéité intra-classe qui permet d'obtenir une hétérogénéité maximale entre les classes. Par ailleurs, la méthode d'agglomération utilisée est la distance euclidienne (Skinner, [1978]) qui est la plus fréquemment utilisée.

Le dendrogramme issu de l'application de la « méthode Ward» (cf. Annexe), met en relief le nombre et la taille de ces groupes, et révèle ainsi 5 typologies. La typologie en 5 classes explique 20,70% de la somme des carrés totale. La méthode de classification hiérarchique confirme sans ambiguïté les groupes 1, 2 et 4 mis en évidence par l'analyse en composantes principales et nous permet de distinguer les 2 entreprises Fatina et Bouquet vert du groupe 3 qui ont un écart type par rapport à la deuxième dimension stratégique supérieur à la moyenne des autres entreprises du même groupe.

4-3-2-3-La description des groupes

A partir de l'analyse statistique réalisée, l'analyse du secteur agroalimentaire et laitier privé, et des entretiens avec les managers et les dirigeants des entreprises enquêtées, nous présentons dans ce qui suit la description des groupes stratégiques construits à partir des écarts types du Tableau 28 ci-dessous :

Tableau 28 : Les résultats de l'analyse en composantes principales

Configurations stratégiques	Ecart Type des Groupes stratégiques			
	I	II	III	IV
Structure et performance	2,819	1,414	-0,346	-1,115
Différenciation par la qualité et niveau technologique des appareils de production	2,591	1,261	-0,316	-1,4167
Nombre d'entreprises	3	4	22	7

Source : Auteur

- ✓ **Groupe I : «les Leaders» (Volume-Diversité et Différenciation par la qualité et le niveau technologique des appareils de production)**

(Danone, TchInLait-Candia , GLI-Yoplait)

Ce premier Groupe réunit trois entreprises caractérisées par une grande taille en termes d'effectifs et de chiffre d'affaires. Elles ont toutes les trois investi principalement le segment des produits dérivés à forte valeur ajoutée : le yaourt pour les entreprises Danone et GLI-Yoplait et le lait UHT pour l'entreprise TchInLait-Candia. Les deux entreprises Danone et TchInLait-Candia accaparent les plus grandes parts de marchés sur leurs segments d'activités respectifs (Yaourt et lait UHT).

Il est important de préciser que parmi ces entreprises, Danone a été la première à avoir fortement investi le segment des yaourts, et a ainsi bénéficié d'une avance en termes d'accumulation de savoir faire.

Les entreprises de ce groupe ont opté pour une stratégie «Leadership – Volume et Diversité», ce que reflète l'écart type du Groupe I par rapport à la première dimension qui est de 2,819 (cf. Tableau 28).

Elles ont opté pour une stratégie cherchant, d'une part, à accroître les économies d'échelle sur les phases amont des processus de production et à diversifier les produits. Cette stratégie s'est

matérialisée en amont, par la négociation directe avec les fournisseurs étrangers pour les approvisionnements en PDL “sans passer par les fournisseurs locaux”, et par la dotation en équipements modernes permettant de produire à grande échelle. Notons que ces trois entreprises sont caractérisées par un bon niveau de performance (voire très bon) ; elles sont très peu affectées par les barrières que connaît le secteur, comme les difficultés de financement dont souffre la majeure partie des entreprises enquêtées. En aval, cette stratégie s’est matérialisée par une large gamme de produits.

Ces trois firmes ont adopté une stratégie de différenciation par la qualité et le niveau technologique des appareils de production (avec un écart type par rapport à la deuxième dimension de 2,59), grâce notamment à leur partenariat avec des groupes étrangers, de renommée mondiale, qui leurs imposent des normes de qualité (Djurdjura en partenariat avec Danone, Tchinelait en accord de franchise avec Candia, la Générale Industrie Laitière en accord de franchise avec Yoplait).

Ces firmes sont dotées d’un laboratoire Qualité avec d’importantes capacités humaines et matérielles afin d’assurer la qualité des produits et assumer la fonction d’innovation en l’absence d’un service R&D en leur sein. Elles sont dotées d’équipements de production répondant aux normes, avec une automatisation totale, souvent de dernière génération.

Dans ces conditions, la concurrence entre les entreprises de ce groupe se porte, en premier lieu, sur la capacité à demeurer celui qui assure le meilleur compromis volume/diversité. La concurrence se joue ensuite sur la qualité des produits. Les produits proposés sont, en effet, de qualité supérieure à la moyenne, mais il ne s’agit pour ces entreprises, selon les témoignages des responsables d’entreprises et de leurs collaborateurs enquêtés, de viser un niveau supérieur démuné d’un intérêt commercial significatif, et également non perçu ou non désiré par les consommateurs. Cela signifie, en fait, qu’il apparaît difficile, et risqué, à l’entreprise de tenter d’imposer sur le marché un niveau supérieur de qualité, pour un produit donné, le client n’étant pas disposé à payer un supplément de prix pour un différentiel de qualité qui ne lui apparaîtrait pas si considérable et évident.

Ceci pourrait expliquer le rythme relativement élevé avec lequel les entreprises relevant de ce groupe mettent au point et lancent de nouveaux types de produits, déplaçant ainsi la bataille concurrentielle de la qualité attachée à un produit donné (la qualité du yaourt aromatisé, ou aux fruits, parfum abricot, à titre d’exemple), vers celle de s’imposer grâce à l’introduction

d'un nouveau parfum, notamment celui de fruits tropicaux, telle la mangue, ou en faisant appel à de nouvelles combinaisons de parfums, ou même, avec la mise au point d'un nouveau produit, à l'instar du yaourt dit 'tarte', récemment lancé sur le marché.

Cette stratégie a donné lieu à l'installation et à l'alimentation continue d'un processus d'innovation, avec la mise sur le marché de nouveaux produits, lancés par les entreprises du « Groupe de tête », produits rapidement copiés et introduits dans leur gamme par les entreprises relevant de « Groupes des suiveurs », avec des espaces de temps, qui se sont considérablement réduits, pour ne plus être aujourd'hui que de trois à quatre mois. Cette arme de la qualité, en termes de type de produit et de qualité gustative, est complétée par une grande attention apportée à l'emballage.

Les entreprises Danone et GLI-Yoplait ont investi principalement le segment du Yaourt qui bénéficie d'une très forte demande, et dont les possibilités de diversification sont élevées, relativement aux autres segments du marché.

L'entreprise TchilLait-Candia a investi le segment du lait UHT dont elle est leader. Sa production nécessite une technologie particulière avec un emballage Tetra pack Haute Conservation, pour répondre à une clientèle dans l'attente d'un produit de qualité supérieure, qui satisfait à des fonctions gustatives, d'hygiène et de conservation. L'entreprise propose, pour répondre à cette demande, un produit de bon rapport qualité/prix accessible au consommateur à moyen et haut revenu.

En l'absence de concurrent, il apparaît difficile de porter une appréciation sur le niveau du prix de vente du lait UHT, mais le fait est là, et représente une preuve de la vitesse à laquelle se transforment les habitudes de consommation alimentaire de la population, le consommateur ayant vite adopté ce type de lait, très pratique par sa longue conservation, dans un pays où cela constitue un avantage important. L'enquête a, en effet, révélé que ce ne sont pas les seules familles à revenus supérieurs qui se sont mises à ce type de lait, mais également des familles relativement modestes, dans des quartiers très populaires. On peut se demander si ce n'est pas lors de périodes successives de crise de production et de distribution du lait pasteurisé, que les consommateurs ont appris, forcés qu'il étaient de se replier sur ce type de lait -, à apprécier le lait UHT, puis à l'adopter malgré son prix nettement supérieur, compensé par la stabilité reconnue de sa qualité, contrairement à celle de certaines marques de lait pasteurisé. Selon les

dirigeants de Tchilait-Candia, les clients qui achètent le lait UHT mettraient en avant, avant toute autre raison et motivation, la qualité supérieure, qui est une garantie pour les membres de la famille, en particulier pour les enfants.

Il est important de distinguer le positionnement de « Grand leader », dont profite l'entreprise Danone au sein de ce groupe en particulier, et au sein du secteur laitier en général. C'est, en effet, l'entreprise qui a réussi le mieux à associer une stratégie de « volume et diversité » avec celle de « leadership ». Aujourd'hui, il s'avère qu'elle se détache nettement en tête pour ce qui est du classement en termes de chiffre d'affaires et accapare 40% de parts de marché fin 2006. Cette position de leader socialement reconnue lui offre un avantage concurrentiel qui lui permet d'innover et d'être la première à introduire de nouveaux produits pour bénéficier de rentes temporaires et susciter de nouveaux besoins.

C'est le processus évoqué en termes de genèse, qui reflète les raisons de cette stratégie : ce type de grosses entreprises possède des atouts bien identifiés et cernés plus haut, qui représentent de quasi monopoles de ressources et d'accès au capital financier et aux crédits bancaires, capacité en conséquence de se doter des équipements technologiques les plus évolués et capacité de recruter le personnel technique qualifié ce qui leur permet de mettre au point de nouveaux produits et avoir une marge d'avance par rapport aux autres groupes.

Cette stratégie de profit « volume et diversité, leadership » associée à une stratégie de différenciation s'est avérée pertinente pour les entreprises de ce groupe, les résultats sont là qui en témoignent, essentiellement pour deux raisons. Premièrement, elle permet d'offrir une gamme complète de produits pour éviter la diversification des sources d'approvisionnement, et de répondre, en volume, à des exigences de qualité des produits.

Au terme de cette analyse, ce premier groupe est composé de trois entreprises de grande taille, qui travaillent à grande échelle, qui ont installé des équipements performants avec d'importantes capacités de production garantissant des économies d'échelles significatives. Ce sont des entreprises qui ont toutes noué un partenariat avec des firmes étrangères et qui, en accord avec leur image de marque, qui représente pour elles un atout essentiel sur le marché, se considèrent contraintes de proposer des produits de qualité supérieure. Ainsi :

- L'entreprise Danone se détache du groupe, grâce à ses grandes capacités de production, un effectif plus important, une meilleure couverture géographique. C'est, de plus, l'entreprise la plus ancienne, et celle qui a inauguré la formule des partenariats avec de grandes firmes

étrangères. Il faut surtout noter qu'il est plus facile de diversifier sur le segment du yaourt, où elle propose une large gamme de produits. Il faut enfin relever que Danone est l'entreprise qui a, et de loin, du moins au cours d'une première longue phase de développement du secteur, le plus soutenu la mise en œuvre de sa stratégie par le recours à la publicité, pour faire connaître ses produits, ce qui est cohérent, devant le besoin de faire connaître les nouveaux produits qu'elle lance régulièrement sur le marché ;

- L'entreprise GLI-Yoplait dispose d'un bon positionnement, mais la concurrence est rude en présence de l'entreprise Danone, mais également de la société Soummam qui n'a pas été enquêté ;

- L'entreprise Tchinelait-Candia, intervient à grande échelle, mais sur un autre segment, celui du lait UHT, faisant appel à une toute autre technologie. Elle propose également une large gamme de produits, et est parvenue à faire accepter ce produit, complètement nouveau dans les habitudes alimentaires locales, essentiellement grâce à la communication, en particulier au début de son installation sur le marché.

Il est important de faire remarquer, à travers l'analyse de ce premier groupe, qu'il est possible de retrouver dans un même groupe stratégique, des entreprises ayant investi des segments différents (yaourts et lait UHT). Ceci étant possible et cohérent, car ce sont des entreprises qui ont opté pour les mêmes choix stratégiques sur les principales dimensions stratégiques mesurées.

✓ **Groupe II : Les Suiveurs «Volume et différenciation par la Qualité »**

(Trèfle, Saprodil, Le Berbère, Pâturages d'Algérie)

Ce second Groupe des Suiveurs, est composé de quatre entreprises de taille moyenne, qui imitent les Leaders au niveau de la deuxième dimension (1,261). En effet, même si les entreprises leaders sont soumises à des normes de qualité plus strictes, exigées par leurs partenaires étrangers, qui tiennent naturellement à sauvegarder leur image et à proposer un produit à la hauteur de leur réputation, les entreprises de ce second Groupe accordent un intérêt à cette dimension, en se dotant toutes d'un Laboratoire Qualité, disposant d'importantes capacités humaines et matérielles. Ces laboratoires prennent également en charge la mise au point de nouvelles recettes et des nouveaux concepts de produits, palliant ainsi l'absence d'un service Recherche & Développement en leur sein.

Cependant, face à la concurrence au sein de ce secteur, si les entreprises de ce groupe se

différencient, comme les entreprises du premier groupe par la qualité, cela ne signifie pas pour autant que le contenu attaché à cette orientation soit identique. En effet, si les firmes du 1er Groupe se focalisent essentiellement sur les paramètres liés au goût, qui passe d'abord par le recours à des matières premières de premier choix, à l'innovation des produits, à la maîtrise du processus de production, au respect des normes draconiennes arrêtées en matière d'hygiène, à la qualité esthétique et à la praticité des emballages, à la conservation, il en est autrement pour les firmes du Groupe 2 où la qualité est appréhendée de manière nettement moins large et plus restrictive, leurs efforts et leur attention s'attachant surtout sur l'impératif de stabilité de la qualité et de respect des normes d'hygiène.

Pour ce qui est de la stratégie de leadership, ce groupe ne peut l'adopter à cause de la taille relativement petite des firmes qui y appartiennent relativement aux entreprises du premier groupe (Porter, [1979]). Ce groupe de taille moyenne comparativement au premier groupe, met tout de même l'accent sur des éléments permettant des économies. En d'autres termes, les entreprises de ce groupe tenteront de fournir des produits standards à grande échelle avec des prix compétitifs en réduisant notamment les dépenses en marketing (Miles et Snow [1978] ; Miller et Friesen, [1978], [1984b]; Porter, [1980]) car contrairement aux entreprises du premier groupe, les entreprises de ce deuxième groupe ne font pas de communication autour de leurs produits ou en font très peu.

Ces quatre entreprises diversifient leurs gammes de produits principalement sur leur segment principal, et comptent élargir leur gamme dans les années à venir, notamment, en investissant d'autres segments du marché.

Il apparaît ainsi que si, fondamentalement, ces entreprises se situent dans la même stratégie que celles du Groupe de tête, qui définissent la perspective générale et jouent le rôle de référentiels, il ne s'agit là pour elles que d'une perspective, s'inscrivant sur un horizon de temps qui n'est pas celui des firmes du Groupe des leaders, les responsables de ces quatre entreprises déclarant avoir clairement conscience que cette stratégie de diversification exige des ressources de toutes natures dont l'ampleur dépasse de loin, pour l'instant, leurs capacités, pour les diverses raisons déjà évoquées.

Pratiquement, cette démarche consiste concrètement à adopter une posture très souple et flexible, qui consiste à avancer de manière persévérante et continue, vers cet objectif, qui équivaut en fait à relever le challenge d'aligner leurs entreprises sur le modèle de celles du 1er

Groupe, toutes proportions gardées, naturellement, car il elles restent incomparables au plan de la taille (capacités de production).

Ces firmes semblent plus vulnérables que les entreprises du premier groupe, face aux barrières que connaît le secteur laitier et, plus particulièrement, face à l'augmentation du prix de la matière première et aux difficultés d'accès aux crédits, et ce sont justement ces contraintes qui freinent fortement le rythme de leur développement.

Il est intéressant de relever le cas assez particulier de l'entreprise Trèfle, caractérisée par une taille moyenne et par une large gamme de produits avec un bon rapport qualité/prix. C'est une entreprise qui profite d'un bon niveau de performance, appréhendé par l'indicateur Chiffres d'Affaires/Travailleur/an, relativement aux entreprises du même groupe. Elle a investi principalement le segment du yaourt, mais elle n'a pas négligé d'autres segments, tel celui du fromage sur lequel elle tente de s'appuyer pour assurer sa diversification, ainsi que celui du l'ben sur lequel elle a réussi à s'installer comme leader. Tout laisse penser qu'à plus long terme l'entreprise Trèfle pourrait se déplacer vers le Groupe des leaders, à condition qu'elle réunisse les moyens de porter le niveau de ses capacités de production et d'amélioration au même rythme du niveau technologique et d'innovation, à celui des firmes qui lui servent de modèle cible et d'objectif. Une éventuelle collaboration de l'entreprise Trèfle avec un partenaire étranger pourrait accélérer cette course au rattrapage du Groupe 1, à condition bien sûr que l'entreprise Trèfle accepte de s'engager dans ce type de collaboration.

Sur le segment du fromage, plusieurs entreprises se partagent le marché en l'absence d'un leader, dont les entreprises le Berbère et Pâturages d'Algérie. Leur gamme de produits est plus étroite relativement aux autres entreprises appartenant à leur groupe – et qui ont investi principalement le segment du yaourt.

La gamme de l'entreprise Pâturages d'Algérie, qui produit d'autres types de fromages que le fromage fondu, est plus large que celle de l'entreprise Le Berbère, cette dernière s'étant focalisée principalement sur le fromage fondu. Il faut noter que lors de la période de l'enquête, l'entreprise Le Berbère projetait de procéder au lancement de nouveaux types de fromages pour élargir sa gamme. Ceci confirme la volonté des entreprises de s'inscrire dans une stratégie de diversification à long terme. Par ailleurs, tout au long des visites et des entretiens, les divers acteurs ont mis l'accent sur le fait important que d'un point de vue technique, il était nettement plus aisé d'opérer une diversification sur le segment du yaourt que sur celui du fromage. On comprend ainsi à quel point cet exercice d'élargissement de la gamme soit plus

risqué et moins évident que celui évoqué d'autres firmes ayant décidé leur élargissement sur le yaourt.

✓ **Groupe III : Les entreprises qui essaient de se maintenir**

(*Betouche, Liko, Essaha, Mousserati, ;;;.*)

Ce groupe est composé de 22 entreprises qui se caractérisent par une taille moyenne avec un effectif compris entre 10 et 100 salariés. Ces entreprises se caractérisent par une gamme plutôt étroite et une performance de niveau moyen (si on se fie à l'écart type de ce groupe 3 par rapport à la première dimension qui est de 0,346).

La majorité de ces entreprises ont manifesté leur volonté d'élargir leur gamme en lançant d'autres produits, mais elles évoquent la faible coopération des banques qui freinent leur projet d'extension de gamme.

Comme indiqué ci-dessus, le niveau de performance de ces entreprises est moyen, comparativement aux deux groupes précédents, en raison notamment de leur structure de dimension limitée qui ne leur permet pas de générer des économies d'échelle et à cause des barrières auxquelles elles sont confrontées, surtout en ce qui concerne le prix de la matière première, principalement celui de la poudre de lait, qui ne cesse d'augmenter ces dernières années et qui met en difficultés ces entreprises, principalement, celles qui ont investi le segment du lait pasteurisé, qui n'arrivent pas, comme cela a été déjà été mis en relief précédemment, à répercuter ces augmentations sur le prix du lait qui demeure fixé par l'Etat.

Ces entreprises ont, pour la plupart, investi des segments qui ne nécessitent pas un savoir faire particulier, ni des équipements d'un très haut niveau technologique, qui sont ceux du lait pasteurisé et du fromage fondu. Elles produisent des produits standardisés très peu différenciés, à des prix accessibles, et ne consacrent aucun budget à la communication.

Contrairement aux Groupes 1 et 2, ces entreprises du Groupe 3 accordent peu d'importance à la qualité, mis à part le respect des normes d'hygiène, et la majorité d'entre elles ne sont d'ailleurs pas équipées d'un laboratoire qualité, et sous traitent avec des laboratoires externes soit privés, soit de l'Etat, en faisant appel à l'Institut Pasteur.

Ainsi, pour les entreprises du Groupe 3, les capacités réduites ou qui font carrément défaut, en matière d'accès au crédit, à l'information, l'absence d'une épargne qui pourrait leur permettre

d'envisager certaines actions de développement de leur entreprise, leur bloquent toute possibilité d'initier des projets de renouvellement et de modernisation de leurs équipements, de recrutement de personnel qualifié, en particulier pour occuper les postes d'encadrement. Ces firmes, sont ainsi placées dans l'obligation d'imaginer une stratégie strictement adaptée à leurs moyens.

La voie imaginée et appliquée de manière quasi générale par les membres de cette sous-population est articulée autour des composantes ci-après :

- Cantonnement sur une gamme extrêmement réduite se limitant au lait pasteurisé et au fromage fondu, dont la fabrication n'est pas très complexe et demeure à la portée d'un personnel moyennement qualifié ;

- Absence de toutes ambitions de renouveler et suivre le rythme de l'évolution technologique des équipements de fabrication, les capacités d'autofinancement des investissements étant nulles et les portes de l'accès au crédit bancaire demeurant fermées, d'où focalisation sur la nécessité de faire avec l'instrument de production en place ;

- Quelques firmes font exception, qui ont investi le segment des yaourts, mais en prenant soin de bien raisonner leurs choix, se limitant à la production du seul yaourt aromatisé "standard", les yaourts de types plus évolués (brassés, aux fruits, ;;;), n'étant pas à leur portée, et du yaourt à boire familial, en pratiquant des prix relativement bas. Il faut noter que le circuit de vente de ces types de produits est spécifique, la distribution intervenant largement par le biais de ventes sur les marchés des quartiers populaires, par des camionnettes ou camions de faible tonnage réfrigérés ;

- Effort d'assurer, malgré ces conditions difficiles et ces faibles moyens, un niveau de qualité, qui a été noté pour une faible proportion des firmes de ce Groupe ;

- Option prise par ces entreprises en faveur d'une stratégie d'évitement, afin d'éviter toute confrontation sur le marché avec les deux Groupes précédents, étant convaincues de ne disposer d'aucun atout pour les affronter, et de recourir à un modèle de production technique et un mode de fonctionnement visant la contraction maximale des charges de toutes natures, ("cost killer") directes et indirectes, ce qui explique la simplification extrême de leur organisation, l'absence de structuration en services – absence de services Comptabilité ou, Marketing, non dotation d'un Laboratoire Qualité–, l'entreprise se contentant d'un seul bureau du Manager/Propriétaire qui prend en charge l'ensemble des fonctions de gestion, excepté dans certains cas celle de direction technique, confiée à un chef de fabrication, en général un ancien travailleur des unités de l'Etat, ou jeune technicien.

Cette description générale des caractéristiques des firmes de ce Groupe n'exclue pas le constat de disparités inter-entreprises, et même l'existence de quelques cas exceptionnels, tel celui de deux entreprises qui ont opté, malgré toutes les contraintes citées, qu'elles partagent avec les autres membres de ce Groupe 3, pour proposer une large gamme. Il faut cependant nuancer ce dernier cas, s'agissant de deux entreprises dont la production était positionnée sur le seul lait pasteurisé, qui ont souhaité ne pas s'y enfermer et s'ouvrir à des produits à plus forte valeur ajoutée.

Il est important de souligner le cas de deux entreprises Fatina et Le Bouquet Vert, dont les dirigeants n'évoquent aucun concurrent, car elles se sont lancées sur des segments "niches"⁹, à savoir respectivement le fromage en tranches pour les sandwichs et le fromage diététique à base de lait cru, tout en se différenciant par une qualité supérieure relativement aux autres entreprises du même groupe.

Nous pensons que ces stratégies niches devraient s'étendre dans les années à venir, car pour que ces petites entreprises arrivent à se maintenir face aux grandes firmes du marché, elles devraient investir les segments de marché perçus comme trop étroits par les grandes entreprises.

L'analyse de ce groupe se révèle complexe, la situation se révélant paradoxale et différenciée entre entreprises, à écouter les déclarations des dirigeants, qui confient pour leur majorité réaliser un niveau de performance moyen - et non bas -, y compris pour les entreprises spécialisées sur le seul créneau du lait pasteurisé, et avouant ne pas rencontrer de difficultés notables à assurer l'écoulement de leur production.

✓ **Groupe IV : Les Entreprises Défaillantes**

Les sept entreprises relevant de ce Groupe sont caractérisées par une très petite taille (moins de 10 salariés), et une structure artisanale. Elles ne disposent généralement que d'un seul bureau, l'équipe de gestion étant très réduite et seulement composée d'un directeur, et dans certains cas, d'un gérant qui prend en charge l'ensemble des opérations courantes de gestion (achats, ventes, distribution). Ces petites entreprises, qui se caractérisent par des volumes de production très faibles, comparativement aux entreprises appartenant aux trois groupes

⁹ Les stratégies dites de niches, définies comme des stratégies de spécialisation sur un espace étroit de marché (stratégie de focalisation) et ce, le plus souvent, implicitement sur la base d'une différenciation du produit offrant un plus haut niveau de satisfaction à une base plus étroite de clients.

précédents, estiment que cette organisation, bien que très rudimentaire, convient parfaitement à leurs besoins actuels.

Elles ont toutes investi le segment du fromage fondu, très demandé par le consommateur algérien, avec un prix accessible. Leur gamme de produits est très étroite, elle se limite généralement à un seul produit. Ces entreprises sont également caractérisées par le mode d'écoulement de leur production, puisque celle-ci est généralement destinée aux épiceries du quartier ou, au plus, à l'agglomération d'implantation et sa circonscription.

Leur niveau de performance est très bas, et les dirigeants se plaignent de leurs résultats financiers très modestes, d'où leurs difficultés extrêmes de survivre, dans un environnement de plus en plus difficile. Questionnés sur les choix de gestion pour se maintenir, les chefs de ces entreprises avouent, souvent après avoir hésité, qu'ils sont acculés à recourir à des pratiques qui se révèlent incontournables, dans leur situation, et à ne se maintenir que grâce au circuit informel, au sens large, soit les achats et les ventes sous-déclarées, la non déclaration d'une partie de leurs salariés.

Les entreprises défaillantes de ce groupe souffrent de l'absence d'une véritable définition stratégique, leur seule volonté stratégique étant principalement axée sur le positionnement d'un prix plus compétitif. Face à cette orientation, aucune action ne semble être réellement menée pour mieux maîtriser les coûts (économies d'échelle). En conséquence, les entreprises défaillantes se caractérisent par une plus grande faiblesse de leur position concurrentielle par rapport aux entreprises saines. Celle-ci résulte de l'absence de détention d'avantages concurrentiels, aussi bien en termes de maîtrise des coûts que de différenciation. Cette absence de choix et de véritable mise en œuvre des moyens (allocation de ressources spécifiques) se confirme au niveau organisationnel des firmes, avec le faible degré de réalisation des objectifs recherchés.

Conclusion du chapitre 4

Ce chapitre nous a permis de déterminer les caractéristiques des entreprises laitières privées enquêtées, d'analyser leur offre ainsi que leurs stratégies vis-à-vis du marché. Nous y avons également présenté les variables les plus discriminantes ainsi que la description des groupes construits.

Ces firmes qui ont principalement investi le segment des produits dérivés, ont un âge moyen de neuf ans, elles n'ont ainsi pas atteint l'âge de maturité, ce qui se traduit par un faible taux d'apprentissage. Un déficit que certaines d'entre elles ont comblé en collaborant avec des groupes étrangers pour profiter de leur savoir faire.

Notre enquête a révélé, que selon la taille des entreprises, de grandes disparités ont été constatées entre celles-ci. Les grandes entreprises, structurées par services distincts, sont dotées par d'importantes capacités de production et par des équipements souvent de dernière génération. Les petites entreprises ont quant à elles une structure simple et ne disposent généralement que d'un seul bureau ; leurs capacités de production sont faibles et leur outil de production est généralement vétuste. Ce sont ces petites entreprises qui semblent le plus souffrir des barrières que connaît le secteur, leurs dirigeants évoquent d'autres obstacles comme la bureaucratie, la hausse du prix de l'énergie et l'insuffisance des infrastructures de production.

Ce chapitre a permis de définir une démarche méthodologique claire dans l'identification des groupes stratégiques, une démarche structurée comme suite :

- Une étude détaillée du secteur analysé pour déterminer sa structure, les caractéristiques de ses firmes, et ainsi les variables descriptives indispensables à l'opérationnalisation du concept de groupe stratégique, à la construction du questionnaire de l'enquête et à l'interprétation de la carte stratégique ;
- Une enquête quantitative en face à face auprès d'un échantillon représentatif du secteur analysé pour sélectionner les variables les plus discriminantes ;
- Une analyse en composantes principales pour dresser la carte stratégique du secteur, en procédant à une classification des firmes en groupes, à partir des principales dimensions stratégiques identifiées ;
- Une validation des résultats auprès des chercheurs et spécialistes du secteur.

L'application de cette démarche méthodologique nous a permis de construire quatre groupes stratégiques :

- Le groupe I des leaders, composé de 3 grandes entreprises qui ont opté pour une stratégie de «Leadership – Volume et Diversité», et de différenciation par la qualité et le niveau technologique de l'appareil de production, grâce notamment à leur partenariat avec des groupes étrangers, de renommée mondiale, qui leurs imposent des normes de qualité ;

- Le groupe II des Suiveurs, composé de 4 entreprises de taille moyenne, qui imitent les Leaders au niveau des dimensions rattachées à la diversité et la différenciation par la qualité et le niveau technologique de l'appareil de production. Pour ce qui est de la stratégie de «Leadership – Volume», ce groupe ne peut l'adopter à cause de la taille relativement petite de ses firmes par rapport aux entreprises du premier groupe ;

- Le groupe III, composé de 22 entreprises de petites tailles, qui essaient de se maintenir malgré les barrières que connaît le secteur et dont elles sont, avec les entreprises du groupe IV, les plus affectées. Ces entreprises ont investi des segments qui ne nécessitent pas un savoir faire particulier, ni des équipements d'un haut niveau technologique, qui sont ceux du lait pasteurisé et du fromage fondu. Elles accordent peu d'importance à la qualité, mis à part le respect des normes d'hygiène. Notons, que c'est dans ce groupe que nous avons le plus noté de disparités entre les entreprises, deux d'entre elles arrivent en effet à proposer une large gamme de produits. Il s'agit de deux entreprises dont la production était positionnée sur le seul lait pasteurisé, et qui ont souhaité ne pas s'y enfermer et s'ouvrir à des produits à plus forte valeur ajoutée. Deux autres entreprises ont investi des segments niches, ce sont les entreprises Fatina et Le Bouquet Vert, qui produisent respectivement le fromage en tranches pour les sandwiches et le fromage diététique à base de lait cru, tout en se différenciant par une qualité supérieure relativement aux autres entreprises du même groupe ;

- Le groupe IV des entreprises défailtantes, composé de 7 entreprises artisanales ayant toutes investi le segment du fromage fondu, avec une volonté stratégique axée sur un prix plus compétitif, qu'elles arrivent à assurer en recourant le plus souvent au circuit informel et/ou des circuits de distribution de proximité.

Conclusion de la deuxième Partie

Cette deuxième partie nous a permis de constater la dynamique de création des PME privées agroalimentaires et laitières en particulier. Ces PME privées ont massivement investi ces secteurs dès les premières années de la libéralisation de l'économie. La forte croissance puis le début de segmentation du marché agroalimentaire font apparaître un nouveau contexte concurrentiel impactant ainsi la demande alimentaire, qui a évolué à la fois sur le plan quantitatif mais aussi qualitatif. L'expansion de ces firmes privées est toute fois freinée par des barrières liées à la hausse des coûts des matières premières et aux contraintes de réglementation et de la normalisation.

Cette partie nous a également permis d'identifier les principales caractéristiques des PME laitières privées ainsi que les caractéristiques de l'offre et de la demande dans le secteur laitier (cf. Tableau 29).

Tableau 29 : Synthèse des principales caractéristiques des entreprises et celles de l'offre et la demande dans l'industrie laitière

Caractéristiques des entreprises et barrières à leur développement	Caractéristiques de l'offre dans l'industrie et stratégie vis-à-vis du marché	Caractéristiques de la demande dans l'industrie
Hétérogénéité en termes de taille : grandes, moyenne et petites entreprises	Offre publique accès principalement sur le lait pasteurisé	Forte demande en lait et produits laitiers principalement en lait pasteurisé, en yaourts et fromage
Partenariat avec des groupes étrangers : Yoplait (sous licence), Candia (accord de franchise), et Danone en partenariat avec une entreprises locale Djurdjura).	Offre privée diversifiée, associée principalement aux produits dérivés à forte valeur ajoutée: yaourts, fromage fondu, lait UHT et Crèmes glacées	Hétérogénéité de la demande en présence des secteurs formel et informel
Date de création récente et faible accumulation de l'apprentissage	Intensité de la concurrence entre les PME privées	Exigences des consommateurs : Produits avec un bon rapport qualité/prix

Répartition spatiale dans les grands pôles urbains : Alger, Béjaïa, Tizi Ouzou, Blida, Oran	Faible intégration à l'amont agricole
Statut juridique : SARL prédominant suivi de EURL	Dépendance des marchés internationaux en Poudre de lait
Système de financement : difficultés à mener une stratégie de croissance et d'investissement	Politique de prix de l'Etat pour le lait pasteurisé en désaccord avec la logique de profitabilité des firmes
Barrières au développement : Informel, Bureaucratie, Complexité du système fiscal et difficulté d'accès au foncier	Dispersion des canaux de distribution

Source : Auteur

L'analyse des secteurs agroalimentaire et laitier d'un pays en voie de développement, nous a ainsi permis d'identifier les variables descriptives indispensables à l'interprétation des groupes stratégiques. Les résultats de notre enquête auprès d'un échantillon représentatif de 36 entreprises laitières privées nous ont permis de déterminer leurs caractéristiques et de sélectionner les variables les plus discriminantes (la taille des entreprises, le nombre d'effectifs, le chiffre d'affaires, la largeur de gamme, le niveau technologique de l'appareil de production, La qualité des produits et la performance des entreprises), sur la base de la classification de McGee et Thomas [1986], pour la construction de la carte stratégique.

Cette carte stratégique validée par les managers et les dirigeants des entreprises enquêtées, regroupe quatre groupes représentés par les leaders, les suiveurs, les entreprises qui essayent de se maintenir et les entreprises défailtantes. Deux types de comportements stratégiques ont été globalement identifiés à travers l'analyse des groupes :

- Une stratégie « offensive » à travers la diversification des produits et la différenciation par la qualité et le niveau technologique de leur appareil de production ;
- Une stratégie « défensive », en produisant des produits standards très peu différenciés principalement sur les segments du lait pasteurisé et du fromage fondu.

CONCLUSION GENERALE

Bien que cette thèse s'inscrive dans le sillage des nombreux travaux ayant étudié les groupes stratégiques, notre recherche représente une tentative de contribution au débat sur la solidité théorique du concept de groupe stratégique, car malgré l'engouement dont a bénéficié ce concept depuis son introduction par Hunt en 1972, de multiples chercheurs ont émis de nombreuses réserves sur sa solidité théorique et attiré l'attention sur le manque voire l'absence de consensus clair sur les modalités de son opérationnalisation.

L'application de ce concept, au cas d'une industrie appartenant à un pays en voie de développement, aux caractéristiques distinctes par rapport aux champs d'applications auxquels ce concept a jusque là été appliqué, les recherches antérieures ayant essentiellement porté sur les pays industrialisés, représente une opportunité intéressante pour confronter la solidité de ce concept à des questions qui se révèlent souvent spécifiques par rapport à celles traitées dans la littérature. L'objectif de notre recherche est donc d'étudier la possibilité de construire des groupes stratégiques, crédibles et homogènes, dans le secteur laitier privé en Algérie.

La méthodologie de la recherche mobilise l'approche inductive qui relie les groupes stratégiques au concept de barrières à la mobilité. Plusieurs chercheurs proposent de retenir ces barrières comme concept de base pour la construction des groupes stratégiques, justifiant ce choix en se référant à la théorie de l'Organisation industrielle. Cette dernière suggère en effet que les caractéristiques principales de la structure d'une industrie sont encapsulées dans l'idée des barrières à l'entrée, et expliquent que la puissance du marché provient de la présence de barrières structurelles ou comportementales opposées à l'entrée de nouveaux concurrents.

En l'absence d'une démarche claire et partagée pour la construction des groupes stratégiques, la première étape de ce travail a été consacrée à une analyse détaillée, dans le cas du pays retenu, l'Algérie, du secteur agroalimentaire en général et du secteur laitier privé en particulier. Cette analyse nous a permis de définir les variables explicatives de certains comportements stratégiques des entreprises car, dans un contexte de faible maturité du marché, c'est l'évolution des facteurs stratégiques de l'industrie qui tire le comportement des entreprises, en construisant en interne des ressources et des compétences leur permettant d'agir sur leur environnement et maintenir durablement les positions concurrentielles acquises.

Les variables mesurées, à travers un questionnaire administré en face-à-face avec les dirigeants/gérants d'un échantillon représentatif de 36 entreprises laitières privées, dans le

cadre d'une enquête de type quantitative, ont été sélectionnées d'une part sur la base de la grille de McGee et Thomas [1986] et, d'autre part, sur la base des résultats de l'analyse du secteur.

L'analyse statistique, à travers l'analyse en composantes principales (ACP), s'est révélée être un instrument réellement adéquat pour l'analyse des données. Elle nous a permis d'identifier quatre groupes stratégiques, et de rejeter l'hypothèse 1 de notre recherche, selon laquelle « le secteur serait composé de deux groupes stratégiques, constitués l'un par les grandes entreprises, et l'autre par les petites entreprises ».

Ces quatre groupes ont été construits à partir de la sélection de cinq variables stratégiques choisies sur la base d'une revue attentive de la littérature et d'entretiens avec des directeurs/gérants des entreprises : la taille des entreprises, mesurée par son effectif et son chiffre d'affaires, la largeur de gamme, le niveau technologique de l'appareil de production, la qualité des produits et le niveau de performance.

La sélection des variables confirme partiellement l'hypothèse 2 de notre recherche, selon laquelle « l'innovation, l'amélioration de la qualité et la communication, peuvent représenter des variables à la mobilité, en raison notamment du fait de l'existence, au sein du secteur, d'une forte intensité concurrentielle entre les PME privées ». Cependant, l'innovation et la communication n'ont pas été retenues comme critères discriminants, car ces mesures ne sont pas significatives pour la majorité des PME qui, même si elles reconnaissent volontiers l'importance de ces paramètres, n'ont guère les capacités pour envisager de réellement passer à la phase de concrétisation d'initiatives dans ce sens, tant que l'environnement demeurera aussi peu disposé à apporter un véritable soutien. Ce sont les grandes entreprises, les entreprises leaders, qui seules détiennent la capacité de se livrer à une concurrence par l'innovation et la communication.

✓ **Les groupes stratégiques**

L'analyse des données et le travail de trituration des déclarations des divers acteurs enquêtés ont permis de dégager quatre grands types de stratégies, auxquels correspondent les quatre groupes construits :

- Groupe I « les Leaders » : les Très Grandes Entreprises, qui ont opéré un partenariat avec

des groupes étrangers, adoptent une stratégie très offensive, sous la forme d'une stratégie leadership par les coûts et une différenciation par la qualité et le niveau technologique de l'appareil de production ainsi que par la communication ;

- Groupe II « les Suiveurs » : les Grandes Entreprises, qui adoptent une stratégie offensive, en imitant les leaders, développent une stratégie de différenciation par la qualité. Pour ce qui est de la stratégie de leadership, ce groupe ne peut l'adopter à cause de la taille relativement réduite des firmes qui y appartiennent, relativement aux entreprises du premier groupe ;

- Groupe III « les Entreprises qui essaient de se maintenir » : Les Entreprises de Taille Moyenne adoptent une stratégie défensive, en investissant des segments qui ne nécessitent pas un savoir faire particulier, ni des équipements d'un très haut niveau technologique (lait pasteurisé et fromage fondu). Elles produisent des produits standard très peu différenciés, à des prix accessibles ;

- Groupe IV « les défaillants » : Les Entreprises Défaillantes de ce groupe souffrent de leur incapacité à imaginer, construire et implémenter une véritable stratégie, ayant une dimension offensive et ont opté, en conséquence, en faveur d'une stratégie de survie, articulée notamment à une place importante dévolue au circuit informel et aux circuits de distribution de proximité, pour la prise en charge des différentes fonctions de management de l'entreprise.

Les résultats obtenus révèlent des disparités de grande ampleur entre les quatre groupes construits ; ceci peut être interprété comme le résultat en grande partie, de l'existence des barrières qui caractérisent le secteur laitier, notamment celle liée aux difficultés d'accès au financement, dues principalement à la faible coopération des banques, et aux pratiques de prépondérance des critères sociaux subjectifs sur les qualités réelles du dossier de crédit introduit, qui participe à la reproduction élargie des écarts qui prévalent entre entreprises, et se creusent de manière continue et, de ce fait, entre les groupes.

Les déplacements des entreprises d'un groupe à l'autre s'avèrent très difficiles, dans un tel contexte d'économie de marché qui n'est pas encore parvenue à installer et faire respecter l'ensemble des règles et des normes de fonctionnement. Notre enquête montre qu'il est d'autant plus difficile aux entreprises de petite taille de se déplacer vers le groupe des leaders dotées de grandes capacités de financement leur permettant d'adopter une stratégie « offensive » notamment grâce au recours au partenariat étranger. Les petites et moyennes entreprises adoptent une stratégie « défensive », car elles se retrouvent incapables de financer de nouveaux investissements pour développer leur activité.

Ainsi, dans un marché en situation de transition, les barrières à la mobilité ont permis l'étude de relations plus complexes, en prenant en compte la justesse de l'analyse, les contraintes institutionnelles et la prise de décisions stratégique, dans laquelle la connaissance des gestionnaires est importante. Ces conclusions rejoignent celles des travaux des économistes institutionnalistes (Orléan, [1993] ; Gomez, [1996]) qui ont attiré l'attention sur l'importance de la stabilité institutionnelle pour le jeu concurrentiel. Le contexte institutionnel que connaît actuellement l'économie nationale marque fortement le comportement stratégique des entreprises et, de ce fait, oriente sensiblement leur positionnement sur la carte stratégique.

✓ **Apports, limites et difficultés de la recherche**

Bien que cette recherche s'inscrive dans une lignée déjà longue de nombreux travaux ayant porté sur les groupes stratégiques, elle se sera efforcée de participer au débat sur la solidité théorique de ce concept. Nous discutons dans ce qui suit des apports et des limites de cette recherche ainsi que des implications managériales.

Les Apports de la recherche

Le premier point à souligner est l'originalité de notre problématique qui tient à l'élargissement du champ d'application du concept de groupe stratégique à une industrie agro-alimentaire appartenant à un pays en voie de développement.

A l'issue de notre recherche, nous confirmons comme Reger et Huff, [1993], Wiggins et Ruefi, [1995]; Smith et al., [1997], Gordon et Milne, [1999] et Leask et Parker, [2007], la portée du concept de groupe stratégique. Les résultats obtenus, validés par des chercheurs et des spécialistes du secteur laitier, confirment la possibilité d'application de ce concept dans un contexte en transition, contrairement, à ce que pensent Yami et Benavent [2002], qui expliquent « que dans les marchés en situation de transition, de révolution, dans lesquels les acteurs développent des visions différentes du marché, la notion de groupe stratégique n'est plus pertinente ».

Son application s'est révélée intéressante, car elle a permis, d'une part, de mieux appréhender les nouveaux opérateurs privés que connaît le secteur laitier, qui n'ont bénéficié à ce jour que de très peu de travaux de recherche, malgré le poids considérable et les enjeux attachés à ce

secteur, et, d'autre part, d'analyser leur environnement caractérisé par plusieurs barrières réglementaires et financières, par la prédominance de l'informel, par la dispersion des canaux de distribution et par le faible taux d'intégration à l'amont agricole et leur dépendance vis à vis des marchés internationaux. Ces barrières empêchent ou limitent les déplacements des entreprises d'un groupe stratégique vers un autre.

Sur un plan conceptuel, notre recherche appelle à une grande prudence dans la définition du concept de groupe stratégique, qui est communément défini comme un ensemble d'entreprises qui, au sein d'un secteur d'activité donné, suivent des stratégies similaires. L'analyse des groupes stratégiques construits a, en effet, révélé que certaines entreprises, appartenant au même groupe stratégique, peuvent poursuivre des stratégies similaires sur certaines dimensions stratégiques, mais pas sur d'autres. Ceci entraîne que c'est justement au chercheur que revient la tâche de définir qu'elles sont les variables, ou dimensions, qu'il considère comme les plus discriminantes, sur lesquelles il pourra s'appuyer pour construire les groupes stratégiques. Les groupes stratégiques représentent dans ces conditions, en nuanciant la définition trop tranchée, « un ensemble d'entreprises qui, au sein d'un secteur d'activité donné, suivent des stratégies similaires sur les principales dimensions stratégiques ». La stratégie doit donc être toujours appréhendée comme un concept multidimensionnel, ainsi que le soutient logiquement Venkatraman, [1989].

Ceci est d'autant plus valable, que les entreprises enquêtées n'ont pas investi le même segment d'activité, et ne sont donc pas confrontées aux mêmes barrières, ne pouvant par conséquent adopter des stratégies similaires sur l'ensemble des dimensions stratégiques. C'est le cas par exemple, des entreprises qui ont investi le segment du lait pasteurisé, dont le prix demeure administrativement fixé par l'Etat, et qui ne peuvent, de ce fait, avoir la même profitabilité que les entreprises ayant investi le segment des produits dérivés dont les prix sont libres.

La diversité des stratégies conduit ainsi à conclure qu'il n'est pas possible pour une entreprise d'accorder une égale importance aux différentes dimensions stratégiques sur les différents segments d'activités investis. On comprend aisément qu'il est difficile d'augmenter, par exemple, les économies d'échelle quand la distribution du revenu national est structurellement inégalitaire et variable, ou que la main d'œuvre est instable. La pertinence des stratégies élaborées par les entreprises dépend du mode de croissance des pays dans lesquels elles sont mises en oeuvre, aussi bien en termes de ressources que de contraintes, qui relèvent, en dernier ressort, du système économique et social en vigueur. A plusieurs reprises ont été mis en

exergue le poids de l'informel, l'application biaisée des mesures de politique économique arrêtées par les pouvoirs publics, l'accès au crédit, aux aides et soutiens de l'Etat étant largement de la position sociale de l'acteur économique concerné.

Sur le plan méthodologique, notre recherche paraît susceptible de représenter une procédure d'identification des groupes stratégiques dans d'autres secteurs d'activité de l'économie nationale en suivant les étapes suivantes :

- Réaliser une étude détaillée du secteur visé pour déterminer sa structure et les caractéristiques de ses firmes, et identifier ainsi les variables descriptives indispensables à l'opérationnalisation du concept de groupe stratégique, à la construction du questionnaire de l'enquête et à l'interprétation de la carte stratégique ;
- Sélectionner les variables les plus discriminantes à travers une enquête quantitative en face à face auprès d'un échantillon représentatif du secteur analysé ;
- Dresser la carte stratégique du secteur, en procédant à une classification des firmes en groupes, à partir des principales dimensions stratégiques identifiées lors de l'analyse en composantes principales ;
- Valider les résultats auprès des chercheurs et spécialistes du secteur, et des divers intervenants dans la filière considérée, dont fondamentalement les dirigeants des entreprises et les exploitants agricoles.

Les limites de la recherche

La principale limite semble d'ordre méthodologique. Elle a été largement discutée par Hatten et Schendel, [1977] ; Hambrick, [1984] ; Barney et Hoskisson, [1990] ; Ketchen et Shook [1996] et Donada et Mbengue, [2001]. En choisissant un algorithme de classification sur un large tableau de données, nous avons fait l'hypothèse qu'il existait des groupes stratégiques et nous avons facilement validé cette hypothèse (puisque nous avons rejeté d'emblée l'hypothèse nulle). Notre recherche, comme toute recherche s'appuyant sur des typologies d'entreprises, serait donc tautologique, si l'on suit les arguments de Barney et Hoskisson [1990] et, plus généralement, ceux des théoriciens des ressources qui rejettent quasi-systématiquement les approches sectorielles. Malgré ces remarques, nous pensons comme Reger et Huff, [1993] ; Wiggins et Ruefi, [1995] ; Smith et al., [1997] ou Gordon et Milne, [1999] que le concept de groupe stratégique mérite d'être étudié et que les méthodes statistiques utilisées peuvent être valides, tout en soumettant nos résultats à validation par les acteurs les plus directement

concernés, chercheurs, acteurs du développement, acteurs de la filière, tous segments confondus, responsables des administrations centrales et régionales.

D'autres limites méritent d'être soulignées. Premièrement, il faudrait ne pas éluder le fait que notre recherche est basée sur un échantillon de 36 entreprises (21% du total), ce qui pose la question de la possibilité de généraliser les résultats obtenus au secteur dans sa globalité. Théoriquement, la généralisation des résultats à d'autres entreprises du même secteur est possible, à condition que tous les types d'entreprises que l'on rencontre dans le secteur soient équitablement représentés dans l'échantillon. Il nous est difficile de préciser si l'échantillon que nous avons retenu est pleinement représentatif du secteur dans son ensemble. Cependant, la comparaison réalisée des critères sélectionnés pour le choix de l'échantillon avec ceux du secteur laitier, conduit à penser que l'échantillon n'est pas trop biaisé au regard des objectifs que s'est assignés cette recherche. On constate que les Grandes Entreprises sont représentées par Danone, Tchinalait-Candia, et GLI-Yoplait, de même que les Petites Entreprises qui constituent nettement le plus grand nombre, en totale conformité avec ce qu'on observe à l'échelle du secteur, et qui pèsent d'un poids conséquent. Ainsi, les entreprises de l'échantillon présentent une grande diversité dans leurs caractéristiques permettant d'inclure comme membres des groupes stratégiques finalement obtenus, tous les types d'entreprises que l'on rencontre dans le secteur. L'enquête a été menée sur cinq wilayas appartenant principalement aux régions Centre et Est du pays, il serait intéressant de poursuivre ce travail et de l'élargir à l'analyse de la situation prévalant à l'Ouest et au Sud du pays, piste qui semble appropriée pour confirmer la possibilité de cette généralisation.

Deuxièmement, une autre limite à trait au choix restreint des variables du modèle. En effet, l'intégration d'autres variables pourrait apporter un éclairage supplémentaire à l'interprétation des groupes construits. La difficulté d'accès à l'information, et surtout la sous déclaration, ne nous ont pas permis d'apprécier à leur juste valeur certaines variables comme cela a été le cas de la performance des entreprises (rappelons que la majorité des entreprises n'ont pas accepté de nous communiquer les données financières, ce qui a empêché le calcul de certains ratios financiers), et de l'innovation, pour laquelle il aurait été préférable d'opter pour une mesure dynamique, plus appropriée pour tenter de rendre compte du potentiel d'innovation des firmes et de leur capacité à développer ce potentiel.

Nous pensons que l'absence de ces variables ne remet pas en cause la qualité de nos résultats. Quelle que soit la finesse de nos groupes, il semble que les profils économiques que nous obtenons apportent déjà des éléments tangibles pour discuter des représentations actuelles de l'industrie nationale. De plus, pour l'avenir, il semble indispensable de revoir le cadre institutionnel dans lequel de pareils travaux de recherche devraient être entrepris. Il ressort clairement de cette expérience, comme de celles antérieures vécues lors de la préparation du Master, que seule une collaboration ancrée sur la durée, d'une équipe avec les acteurs économiques sur le terrain, peut construire et renforcer de manière continue et durable, des relations de confiance et de collaboration mutuellement avantageuse, donnant notamment accès à des informations suffisamment complètes et fiables.

Il faut également souligner le fait que l'information soit parfois concentrée chez le propriétaire/manager qui prend en charge la majorité des tâches au sein des entreprises de petites tailles, qui ne sont pas structurées par services distincts (absence des services Comptabilité, Qualité, Marketing, GRH). Il nous a également été difficile de développer certains points avec des acteurs qui n'ont pas, pour certains d'entre eux, les qualifications requises pour répondre clairement à nos questions.

Les difficultés de la recherche

Une des difficultés à laquelle nous avons été confrontés est liée à la définition de ce qu'on entend par PME en Algérie. Cela avait déjà été mis en relief, dans le cas de l'Algérie, par D. Liabes [1984], qui notait combien le chercheur était mal à l'aise dès qu'il s'agissait de définir la petite et moyenne industrie, qui tient, contrairement à la grande industrie, au fait que celle-ci est en étroite relation avec le degré de développement du tissu industriel et d'intensification des échanges de biens qui s'y effectuent. C'est dire que la confrontation avec les disparités très sensibles des définitions et des classifications, selon les diverses structures publiques concernées par le développement des PME, entraînent des difficultés en matière d'analyse de la situation de ces entreprises en Algérie.

Le choix des variables à mesurer a été difficile, en raison du manque de travaux sur le secteur laitier privé. Nous nous sommes basés sur nos propres et modestes connaissances du marché (à travers le Master et le DEA réalisés), et sur une collecte de l'information à la source (Ministère de l'Agriculture, Ministère de l'Industrie, Chambre du commerce, Ministère du Commerce, ONS, ;;;). Il faut également noter que même lorsque les données étaient disponibles, elles se

révélaient le plus souvent insuffisamment fiables, ce qui exige une grande vigilance du chercheur lors de l'analyse de ces données, comme de prendre de manière plus conséquente le défi de la consolidation et de la modernisation de l'appareil statistique, notamment agricole, au sens large.

✓ **Les orientations stratégiques**

L'émergence des PME privées depuis la libéralisation de l'économie soulève des questionnements certes, mais appelle également un renforcement de la réflexion et du débat le plus large et le plus continu possible. En partant des résultats de cette recherche, nous proposons un certain nombre d'orientations stratégiques à moyen et long terme pour les entreprises.

Nos résultats ont clairement montré la domination des Petites et Moyennes entreprises par les Grandes Entreprises qui accaparent les plus grandes parts de marché sur leurs segments d'activités. Cette domination ne conduit pas purement et simplement à la disparition des premières au profit des secondes. Une preuve empirique en est apportée par la stabilité remarquable du nombre et des effectifs des Petites Entreprises agro-alimentaires dans les pays fortement industrialisés (Rastoin, [2000]).

Selon Cool, [1988] dans un secteur d'activité, à une phase d'expérimentation où un grand nombre de stratégies différentes sont jouées, succède une phase d'imitation durant laquelle les stratégies convergent et la concurrence s'accroît. Toujours d'après cet auteur, cette phase d'imitation est suivie par une nouvelle phase d'expérimentation au cours de laquelle de nouveaux groupes stratégiques apparaissent. C'est sans nul doute sur la détection précoce de ces nouvelles variables de différenciation que les managers du secteur doivent d'ores et déjà faire porter leurs efforts pour, le plus rapidement possible, échapper à une concurrence frontale qui aura pour conséquence inévitable la chute des profits.

Réda Hamiani, ancien ministre des PME et PMI et président du Forum des Chefs d'entreprises (FCE) a suggéré aux Petites et Moyennes entreprises de ne pas fabriquer les mêmes produits que Danone, mais d'innover, en produisant, par exemple, de nouveaux produits allégés pour les diabétiques et les régimes. Notre enquête a révélé que des entreprises de notre échantillon ont commencé à s'intéresser à des segments innovants, à l'instar des entreprises Fatina et Le

Bouquet Vert, qui produisent respectivement le fromage en tranches pour les sandwichs et le fromage diététique à base de lait cru. D'autres entreprises ont choisi les produits de terroir, comme c'est le cas de Ramdy (qui n'a pas pu être enquêtée dans le cadre de cette recherche), qui s'est lancée dans la production d'un fromage à l'huile d'olive.

Il y a lieu de penser que dans le contexte dans lequel se trouve actuellement l'économie nationale, une stratégie de différenciation des produits par les Petites et Moyennes Entreprises, apparaît comme une meilleure alternative à la concurrence par les prix qu'elles ne peuvent pas soutenir, à cause du faible dimensionnement de leurs structures. Cette stratégie permettrait de satisfaire une demande à la fois en évolution et de plus en plus solvable, une concurrence pas seulement favorable aux Grandes Entreprises qui bénéficient d'économies d'échelles.

✓ **Voies de recherche futures**

Cette recherche a tenté d'apporter quelques contributions à la recherche sur les groupes stratégiques en développant et utilisant des mesures fiables et valides. Cependant, il faut reconnaître que le développement et la validation d'un concept ne peuvent se faire qu'à travers un processus d'amélioration continu (Venkatraman, [1989]). Il serait intéressant de répliquer la présente étude dans d'autres contextes en transition, pour fournir des compléments utiles aux résultats obtenus ici. Cela permettrait d'évaluer la validité externe de nos résultats, autrement dit, la possibilité de les généraliser à d'autres secteurs et environnements concurrentiels. Cela ne devrait pas poser de problèmes majeurs puisque la méthodologie employée dans cette recherche est applicable dans n'importe quel secteur ou environnement concurrentiel. Nous espérons que les résultats présentés dans cette étude susciteront d'autres travaux dans ce domaine intéressant du management stratégique.

Les résultats que nous présentons dans cette thèse représentent une première lecture sur l'application du concept de groupe stratégique dans une industrie en transition. En vue d'approfondir cette première contribution, nous pensons qu'il serait intéressant d'analyser les mouvements des entreprises dans le temps, principalement, dans le contexte instable que connaît l'économie nationale. Autrement dit, des recherches futures seraient particulièrement utiles pour décrire les changements de la structure des groupes stratégiques constitués (entrées et sorties d'entreprises, déplacements des entreprises d'un groupe à un autre, formation et disparition de groupes stratégiques), ce qui permettrait de mieux appréhender la dynamique

industrielle dans le secteur analysé. Cette approche méthodologique s'inscrirait, dans le cadre déjà riche, des études longitudinales sur les groupes stratégiques (Hatten, Schendel et Cooper, [1978]; Fiegenbaum et Thomas, [1990]; Hill et Hansen, [1991]) et, plus particulièrement, dans le courant de recherches sur la stabilité des groupes dans le temps (Fiegenbaum et al., [1987], [1990]; Mascarenhas, [1989]).

Il est d'autant plus intéressant de mener une étude longitudinale, que les spécialistes du secteur prévoient des changements qui peuvent survenir dans les années à venir, et qui peuvent avoir une influence directe sur l'évolution des groupes stratégiques. Cela concerne en particulier la libéralisation du prix du lait pasteurisé, qui va encourager l'entrée de nouveaux investisseurs, et améliorer la rentabilité de certaines entreprises ayant déjà investi ce segment d'activité ; la privatisation des entreprises publiques qui est susceptible peut être d'attirer de nouveaux acquéreurs nationaux ou étrangers ; l'installation éventuelle de nouvelles firmes multinationales ce qui aurait des effets importants sur la structure du marché, comme c'est le cas de l'entreprise Nestlé qui est présente pour les eaux minérales et le lait en poudre avec un partenaire local, mais dont la reconversion dans les produits laitiers frais n'est pas à écarter.

Une autre voie de recherche nous semble également intéressante à creuser. Partant du constat que les groupes stratégiques existent, ce qui signifie que leurs acteurs fonctionnent en réseau, s'informent mutuellement, se concertent régulièrement, et, forment de micro-sociétés, arrivent ainsi naturellement (inconsciemment) à avoir les mêmes repères, le même regard sur les transformations de l'environnement, et de là les mêmes perceptions sur les risques, les opportunités, les contraintes, les alternatives envisageables, et enfin les choix et les solutions les plus appropriés à leurs situations spécifiques, le concept de groupe stratégique semble convaincant et représenter somme toute une image convaincante de la réalité. Pour valider cette vision et ces hypothèses, il serait intéressant de mener une étude sur les perceptions des dirigeants de leur environnement, dans une approche cognitive du concept de groupe stratégique, ce qui permettrait d'établir des cartes stratégiques dressées sur la base des taxonomies cognitives des dirigeants qui jouent un rôle important dans les PEAA (Couderc et al., [2003]).

En fin de compte, le travail réalisé conduit à penser que le travail qui reste à accomplir est considérable, les pistes qui pourraient faire l'objet de travaux de caractère universitaire, mais en veillant à associer tous les acteurs, et en s'inscrivant de préférence dans une démarche

comparative, entre pays à la fois sensiblement similaires, tels ceux du Maghreb, et différents, ceux de l'Europe, le cadre Méditerranéen apparaissant le plus approprié. Puisse cette recherche contribuer modestement à la prise en charge des questions ici traitées, en vue du renforcement de la souveraineté alimentaire du pays concerné.

BIBLIOGRAPHIE

Abderrezak A., (2003), La face cachée de l'Algérie : Libéralisation économique et privatisations, Confluences Méditerranée, N°45, p.11.

AgroLigne (2003), Entreprises algériennes au cœur des réformes économiques, Avril-Mai.

AgroLigne (2005), L'essentiel de l'agroalimentaire et de l'agriculture, Savoir-Faire innovation, Mars-Avril.

AgroMag, (2007), Magazine de l'agriculture et de l'agro-industrie, 600 millions de dollars partent en poudre, Avril-Mai.

Ait Amara H., (1995), La dynamique de la croissance à long terme de l'économie algérienne (1999-1994), Economie et société, Série : Développement, croissance et progrès, N°34, pp.129-150.

Ayadi N., (2003), Contrats, confiance et gouvernance : le cas des entreprises publiques agroalimentaires en Algérie, Thèse de doctorat, Université Montpellier I.

Baik K.H., Lee S., (2001), Strategic groups and rent dissipation, Economic Inquiry Huntington Beach, Vol. 39, Iss. 4.

Bain J.S. (1959), Industrial Organization, Wiley, New York, NY.

Barney J.B, Hoskinsson R.E., (1990), Strategic groups: untested assertions and research proposals Managerial and Decision Economics, Vol.11, pp.187-198.

Benbitour A., (1998), L'Algérie au troisième millénaire, Défis et potentialités, Ed : Marinoor.

Bencharif, H., Kaci M., Rastoin, JL, et al., (1999), Introduction au management agro-industriel dans les pays en transition: le cas du Maghreb, Ciheam-Iamm, Montpellier, p.294.

Benyoucef MT., (2005), Diagnostic systémique de la filière lait en Algérie : Organisation et traitement de l'information pour l'analyse des profils de livraison en laiteries et des paramètres de production des élevages, Thèse de doctorat, (Tome 1 et 2), INA-Alger.

Bernard J., (1983), L'analyse typologique, un instrument adapté à la recherche en économie industrielle, Actes du colloque ADEFI sur 'Problématique en méthodologie en Economie Industrielle', Lyon, Ed : Economica.

Bessaoud O., (1994), L'agriculture en Algérie : de l'auto-gestion à l'ajustement (1963-1992), Option méditerranéenne, N°8, Série B.

Bogner W. C., Thomas H. (1993), The role of competitive groups in strategy formulation: a dynamic integration of two competing models, Journal of Management Studies, Vol.30, pp.51-67.

Boukella M., Bouaita A., (2002), Les évolutions récentes dans le secteur des IAA en Algérie : Entre dynamisme et pesanteurs, Les cahiers du CREAD, Revue publiée par le Centre de Recherche en Economie Appliquée pour le développement, N°61, 3^{ème} trimestre, pp.5-29.

Bouzidi A., (1999), Les années 90 de l'économie algérienne, Les limites des politiques conjoncturelles, Ed : ENAG/Editions.

Boyd J L., (2004), Intra-industry structure and performance: strategic groups and strategic blocks in the worldwide airline industry, European Management Review Houndmills, Vol. 1, Iss. 2.

Brabez F., Bedrani S., (2002), Les stratégies des acteurs algériens du système agro-alimentaire face à l'intégration Euro-Méditerranéenne, Les cahiers du CREAD, Revue publiée par le Centre de Recherche en Economie Appliquée pour le développement, N°61, 3^{ème} trimestre, pp.31-47 .

Brenner S., Bunke O., Droge B., Schwalbach J., (2001), The relative importance of group-level effects on the performance of German companies.

Calori R., Bernasconi M., (1986), Comment rendre opérationnels les groupes stratégiques, Revue Française de Gestion, N°58, pp.90-99.

Campbell-Hunt C., (2000), What have we learned about generic competitive strategy? A meta-analysis, Strategic Management Journal, Vol.21.

Casin P., (1999), Analyse des données et des panels de données, Ed : DeBoeck Université.

Caslin O., (2002), L'Algérie sur le chemin de l'ouverture, Marchés tropicaux, N°2975.

Castro (2007), Proposing new variables for the identification of strategic groups in franchising, Int Entrep Management Journal, Vol.3, pp.355-377.

Caves R.E, Porter M.E., (1977), From entry barriers to mobility barriers: conjectural decisions and contrived deterrence to new competition, Quarterly Journal of Economics, vol XCI, May, N°2, Vol. 91, pp.241-61.

Caves, R. et Pugel, T. (1980), Intraindustry Differences in Conduct and Performance Viable Strategies in US Manufacturing Firms, Monograph No.2, New York University Graduate School of Business, New York, NY.

Chen M-J., (1996), Competitor analysis and inter-firm rivalry: toward a theoretical integration, Academy of Management Review, Vol. 21, pp.100-134.

Cinca CS., (1998), From financial information to strategic groups: a self organising neural network approach, Journal of Forecasting.

Clark B. H., Montgomery D. B. (1999), Managerial identification of competitors, Journal of Marketing, Vol.63, pp.67-83.

Combs J.G., Ketchen D.J., Hoover V.L., (2004), A strategic group approach to the franchising performance relationship, Journal of Business Venturing, Vol.19, pp.877-897.

Cool K., (1985), Strategic group formation and strategic group shifts a longitudinal analysis of the US pharmaceutical industry 1963-1982, PhD thesis, Purdue University, West Lafayette, IN.

Cool K., Dierickx I., (1993), Rivalry, strategic groups and firm profitability, *Strategic Management Journal*, Vol.14, pp.47-59.

Cool K., Schendel D., (1987), Strategic group formation and performance: the case of the U.S pharmaceutical industry, *Management Science*, Vol.33, N°9, pp.1102-24.

Cool K., Schendel D., (1988), Performance differences among strategic group members, *Strategic Management Journal*, Vol.9, pp.207-223.

Couderc J-P., Falque A., Rastoin J-L., Remaud H., (2002), Les configurations stratégiques de la petite entreprise agro-alimentaire.

Cueille S., Dornier R., (2006), complexité des perceptions des groupes stratégiques et performance financière dans le secteur de la production de voyages, Groupe Sup de Co la Rochelle.

Cueille S., Yami S., Benavent C., (2003), Stratégies génériques: test de trois modèles descriptifs et perspectives théoriques, XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Les Côtes de Carthage.

Deepika N., Gruca T.S., (1997), Convergence across alternative methods for forming strategic groups, *Strategic Management Journal*, Vol.18, N°9.

Dess G. and Davis P. (1984), Porter's (1980), Generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance, *Academy of Management Journal*, Vol.3, pp. 467-88.

Donada C., and Mbengue A., (2001), Classifying and Structuring, Thiétart (Ed.) Doing management research, Sage London, pp.293-311.

Dornier R., (2004), Groupes stratégiques cognitifs et identification concurrentielle, 13^e conférence de l'AIMS. Normandie, Vallée de Seine.

Dornier R., (2004), Les approches cognitives en sciences de gestion, Transversalité des objets et méthodes innovantes, Université d'Evry.

Dornier R., Karoui L., (2003), Les perceptions concurrentielles des organisations similaires : quel degré d'homogénéité ?, Actes du colloque de l'IRG de l'Université Paris XII et du PRISM de l'Université de Marne La Vallée "Les stratégies concurrentielles : nouvelles approches, nouveaux enjeux", Paris.

Dranove D., Peteraf M., Shanley M., (1998), Do strategic groups exist? An economic framework for analysis, *Strategic Management Journal*, Vol.19, N°11, pp.1029-44.

Duysters G., Hagedoorn J., (1995), Strategic groups and inter-firm networks in international high-tech industries, *Journal of Management Studies*, vol.32, pp.359-381.

Eduardo Gonzalez-Fidalgo, Juan Ventura-Victoria (2002), How Much Do Groups Matter?, *Review of Industrial Organization*, Vol.21, pp.55-71.

Javier Rondán Cataluña F., Antonio Navarro García, Enrique Carlos Díez de Ferguson T D., Deephouse D L., Ferguson W L., (2000), Do strategic groups differ in reputation?, *Strategic Management Journal Chichester*, Vol. 21, Iss. 12.

Fiegenbaum A., Thomas H., (1990), Strategic groups and performance: the U.S insurance industry, 1970-1984, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp.197-215

Fiegenbaum A., Thomas H., (1993), Industry and strategic group dynamics: competitive strategy in the insurance industry, 1970-84, *Strategic Management Journal*, Vol.30, N°1.

Fiegenbaum A., Thomas H., (1995), Strategic groups as reference groups: theory, modeling and empirical examination if industry and competitive strategy, *Strategic Management Journal*, Vol.16, N°6, pp.461-477.

Gaffard J.L., (1990), Stratégies de mobilité et formes organisationnelles, quelques repères analytiques, *Revue d'Economie Industrielle*, N°51, pp.226-237.

González-Moreno A., J. Sa´ez-Martý´nez F., (2008), Rivalry and strategic groups: what makes a company a rival, *Journal of Management Development*, Vol.12, pp.261-285.

Gruca T.N., (1997), The Impact of Strategic Groups on Interorganizational Responses to Environmental Change, Conference at the University of California at Berkeley.

Hafsi T., Hatimi I-E., (2003), Changement institutionnel, stratégie concurrentielle et performance: Le cas de l'industrie des équipements télécommunication en Amérique du Nord, XII ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Les Côtes de Carthage.

Haidara A., (1995), Analyse critique du concept portérien de groupes stratégiques: application aux secteurs de l'affacturage et de l'assurance de protection juridique, Thèse de doctorat, tome I et II, Université Montpellier I.

Harrigan KR., (1985), An application of clustering for strategic group analysis, *Strategic Management Journal*, Vol.6, N°1.

Hatten K. (1974), *Strategic Models in the US Brewing Industry*, Purdue University, Lafayette, IN.

Hatten K.J., Hatten M.L., (1987), Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and contestability, *Strategic Management Journal*, Vol.8, N°4, pp. 329-342.

Hergert M., (1983), The Incidence and Implication of Strategic Grouping in the US Manufacturing Industries, Harvard University, Boston, MA.

Houthoofd N., Heene A., (1997), Strategic groups as subsets of strategic scope groups in the belgian brewing industry, *Strategic Management Journal*, Vol.18, pp.653-666.

Houthoofd N., Heene A., (2002), The quest for strategic groups: Overview, and suggestions for future research, *Faculteit Economie en Bedrijfskunde, Working Paper*.

Hoyt J., Hugh S. (2004), Strategic groups, exit barriers and strategy decision constraints in high-tech companies, *Journal of High Technology, Management Research*, N° 15.

Huff A.S., (1982), Industry influences on strategy reformulation, *Strategic Management Journal*, Vol.3, N°2, pp.119-131.

Hunt M. (1972), Competition in the major home appliance industry 1960–1970. Ph. D. dissertation, Harvard University.

Kaci M., Sassi Y., (2007), L'industrie laitière et des corps gras, *Rapport du Ministère de la Petite et Moyenne Entreprise*.

Karnani A., (1984), Generic competitive strategies-an analytical approach, *Strategic Management Journal*, Vol.5, N°4.

Karoui L., Dornier R., (2000), Structure et dynamique de la concurrence : une analyse perceptuelle du secteur des télécommunications en France, *Communication à la IXème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montpellier*.

Ketchen D. J. Jr, Shook C. L. (1996), The application of cluster analysis in strategic management research : an analyse and critique, *Strategic Management Journal*, Vol.17, pp.441-258.

Kim Y., Lee B., (2002), Patterns of technological learning among the strategic groups in the Korean Electronic Parts Industry, *Research Policy*, N°31.

Kotha S., Vadlamani B., (1995), Assessing generic strategies: an empirical investigation of two competing typologies in discrete manufacturing industries, *Strategic Management Journal*, Vol.16, pp.75-83.

Lauret F., Perez R., (1992), Méso-analyse et économie agro-alimentaire, *Economie et société*, N°21, pp.99-118.

Leask, G., Parker, D. (2007), Strategic groups, competitive groups and performance within the U.K. Pharmaceutical Industry: Improving our understanding of the competitive process, *Strategic Management Journal* (in press).

Lee J., Lee K., Rho S., (2002), An evolutionary perspective on strategic group emergence: A genetic algorithm-based model, *Strategic Management Journal Chichester*, Vol.23, Iss.8.

Lewis P., Thomas H., (1990), The linkage between strategy, strategic groups, and performance in the U.K retail grocery industry, *Strategic Management Journal*, Vol.11, pp.285-397.

Liams B., (2005), Monde : Situation du marché du lait, *Agroligne*, N°39.

Ma´s-Ruiz, F. J., Nicolau-Gonza´lbez, J. L., Ruiz-Moreno, F., (2005), Asymmetric rivalry between strategic groups: Response, speed of response and ex ante vs. ex post competitive interaction in the Spanish Bank Deposit Market, *Strategic Management Journal*, 26, pp.713-745.

Martin C., (1988), Du groupe stratégique au profil d'entreprise, *Revue Française de Gestion*, pp.90-103.

Mascarenhas B., Aaker D.A., (1989), Mobility barriers and strategic groups, *Strategic Management Journal*, Vol.10, N°5, pp.475-85.

Mbengue A., (1996), Validité du concept de « groupe stratégique », 5^{ème} Conférence internationale de Management Stratégique, Lille.

Mbengue A., (2005), Paradigme SCP, théorie évolutionniste et management stratégique : débats anciens, données anciennes, résultats nouveaux, XIV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers.

McGee J., (1985), Strategic groups: a bridge between industry structure and strategic management, in Thomas, H. and Gardner, D. (Eds), *Strategic Marketing and Management*, John Wiley & Son, Chichester, pp.293-314.

McGee J., (2003), Strategic groups: theory and practice, Faulkner, D.O. and Campbell, A. (Eds), *The Oxford Handbook of Strategy: A Strategy Overview and Competitive Strategy*, Vol. 1, Oxford University Press, Oxford, pp.261-301.

McGee J., Thomas H., (1986), Strategic groups: theory, research and taxonomy, *Strategic Management Journal*, Vol.7, N°2, pp.141-60.

McNamara G M., Luce R A., Tompson G J., (2002), Examining the effect of complexity in strategic group knowledge structures on firm performance, *Strategic Management Journal* Chichester, Vol.23, N°2, pp.153-70.

McNamara G., Deephouse D L., Luce R A., (2003), Competitive positioning within and across a strategic group structure: The performance of core, secondary, and solitary firms, *Strategic Management Journal* Chichester, Vol.24, N°2, pp.161-81.

Mebroukine A., (1999), L'adaptation du processus de privatisation des entreprises publiques aux exigences de l'économie de marché et aux objectifs politiques de l'Etat, *La revue du CENEAP, Réformes économiques et politique de privatisation en Algérie*, N°13.

Mehra A., (1996), Resource and market based determinants of performance in the US banking industry, *Strategic Management Journal*, vol.17, pp.307-322.

Miles, R.E., Snow, C.C., (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill, New York, NY.

Montigaud J.C., (1992), L'analyse des filières ago-alimentaires: méthodes et premiers résultats, *Economie et société, Série développement agro-alimentaire*, AG N°21.

Nath D., Gruca T.S., (1997), Convergence across Alternative Methods for Forming Strategic Groups, *Strategic Management Journal*, Vol.18, N°9, pp.745-760.

Newman H., (1973), *Strategic Groups and the Structure conduct Performance Relationship: A Study with Respect to the Chemical Process Industries*, Harvard University Press, Boston, MA.

Osborne J D., Stubbart C I., (2001), Strategic groups and competitive enactment : A study of dynamic relationships between mental models and performance, *Arkalgud Ramaprasad, Strategic Management Journal Chichester*, Vol. 22, Iss. 5.

Oster S. (1982), Intraindustry structure and the ease of strategic change, *Review of Economics and Statistics*, Vol. 64, pp.376-83.

Ouyahia A., (2003), Relance et ouvertures des économies, *Supplément au MOCI*, N°1600.

Padilla M., Bencharif A. (2001), Approvisionnement alimentaire des villes : concepts et méthodes d'analyse des filières et marchés. Les filières et marchés du lait et dérivés en Méditerranée : état des lieux, problématique et méthodologie pour la recherche, *Options Méditerranéennes, Série B*, N°32, p.262-279.

Padilla M., Gherzi G., (2001), Le marché international du lait et des produits laitiers, *Option méditerranéenne, Série B*, N°32.

Patton G., (1976), *A Simultaneous Equation Model of Corporate Strategy: The Case of the US Brewing Industry*, Purdue University, West Lafayette, IN.

Peteraf M., Shanley M., (1997), Getting to know you : a theory of strategic group identity, *Strategic Management Journal*, Vol.18, (Summer special issue), pp.165-186.

Philippot J.B., (1989), *Stratégies des entreprises laitières et quotas, Le cas de l'ouest de la France*, Thèse de Doctorat, Ecole Supérieur d'Agriculture (Anges).

Porac J., Thomas H., Emme B. (1987), Knowing the Competition: The Mental Models of Retailing Strategists, Johnson G. (ed.), *Strategy in Retailing*, Wiley, New York, pp.59-79

Porac J.F, Thomas H, Baden-Fuller C., (1989), Competitive groups as cognitive communities: the case of scottish knitwar manufacturers, *Journal of Management Studies*, Vol.26, N°4, pp.397-416.

Porac J.F., Thomas H. et Baden-Fuller, C.W.F., (1994), Competitive groups as cognitive communities: the case of Scottish knitwear manufacturers, In Daems, H. and Thomas, H. (Eds), *Strategic Groups, Strategic Moves and Performance*, Elsevier Science Ltd, Oxford, pp. 117-37.

Porter, M.E., (1979), The structure within industries and companies' performance, *Review of Economics and Statistics*, Vol. 61, pp.602-13.

Porter, M.E. (1973), Consumer behavior, retailer power, and manufacturer strategy in consumer goods industries, PhD thesis, Harvard University, Cambridge, MA.

Porter, M.E., (1976), *Interbrand Choice, Strategy, and Bilateral Market Power*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Porter, M.E., (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York, NY.

Prior D., Surroca J., (2004), Strategic groups based on marginal rates: An application to the Spanish banking industry, *European Journal of Operational Research*.

Rastoin J.L., (2003), Stratégies d'entreprises agroalimentaires dans un contexte de globalisation, Communication au séminaire agroalimentaire, La dynamique de l'agroalimentaire dans un contexte de mondialisation, Université Laval-CREA Québec

Reger R. K, Huff A. S., (1993), Strategic groups: a cognitive perspective, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp.103-124.

Sabourin V., (1999), Technological revolutions and the formation of strategic groups, *Journal of Engineering and Technology Management Jet-M*, N°16.

Saudubray J., (1987), Défense et illustration de l'analyse statistique multidimensionnelle, Agriscope, N°9, Angers.

Short, J. C., Ketchen, D. J., Palmer, T. B., Hult, G. T. M. (2007). Firm, strategic group, and industry influences on performance, *Strategic Management Journal*, 28(2), pp.147-167.

Shun-Jen Hsueh, Hsin-Hong Kang., (2007), Cointegration relationships of strategy variables among firms within strategic groups, *Asia Pacific Journal Management*, Vol.24, pp.61-73.

Smith K. G., Grimm C. M., Wally S., Young G., (1997), Strategic groups and rivalrous firm behavior : towards a reconciliation, *Strategic Management Journal*, Vol.18, N°2, pp.149-157.

Soellner A., Mario Rese M., (2001), Market segmentation and the structure of competition: applicability of the strategic group concept for an improved market segmentation on industrial markets, *Journal of Business Research*, N°51, Spanish Bank Deposit Market, *Strategic Management Journal*, 26, pp.713–745.

- Sudharshan D., Thomas H., (1991)**, Assessing mobility barriers in dynamic strategic group groups analysis, *Journal of Management Studies*, Vol.28, N°5, pp.429-439.
- Thomas H. Venkatraman N., (1988)**, Research on strategic group: progress and prognosis, *Journal of Management Studies*, Vol. 6, pp.357-556.
- Thomas H., et Carroll C., (1994)**, Theoretical and empirical links between strategic groups, cognitive communities, and networks of interacting firms, H. Daems et H. Thomas (Eds.), *Strategic groups, strategic moves and performance*, New York: Pergamon, pp.7-29.
- Thomas H., Pollock T. (1999)**, From I-O economics' S-C-P paradigm through strategic groups to competence-based competition: reflections on the puzzle of competitive strategy, *British Journal of Management*, Chichester, June.
- Tikkanen Irma., (2003)**, Strategic groups within the finish textile and clothing industry in 2001, Paper prepared for presentation at The Academy of Marketing/AMA 8th Annual Research Symposium on the Marketing-Entrepreneurship Interface, Cheltenham.
- Warning S., (2004)**, Performance differences in German higher education, Empirical analysis of strategic groups, *Review of Industrial Organisation*, Vol.24, pp.393-408.
- Warren K., (2002)**, *Competitive Strategy Dynamics*, John Wiley & Sons, Chichester. Strategic group theory.
- Yami S., Benavent C., (2000)**, Rivalité et groupes stratégiques : Une revue de littérature et un cadre d'analyse, *Les cahiers de la recherche (CLAREE)*, p.27.
- Ziani D., (2003)**, Algérie : La nouvelle dynamique du secteur agroalimentaire, *Agroligne*, N°28, pp.17-20.

Table des Matières

INTRODUCTION GENERALE	4
A-PROBLEMATIQUE ET HYPOTHESES	5
B-CHAMP D'APPLICATION	8
C-METHODOLOGIE.....	12
PARTIE I : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	22
INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE.....	23
CHAPITRE 1 :.....	24
EMERGENCE ET DEVELOPPEMENT DU CONCEPT DE GROUPE STRATEGIQUE.....	24
INTRODUCTION DU CHAPITRE 1.....	25
1-1-L'approche « objective » des groupes stratégiques	26
1-1-1-Emergence du concept de groupe stratégique	26
1-1-2-Apports du concept de groupe stratégique	27
1-1-3-Le concept de groupe stratégique et les autres taxonomies.....	29
1-1-4-Evolution du concept de groupe stratégique.....	34
1-1-5-Emergence de nouvelles approches des groupes stratégiques.....	38
1-1-6-Effets des changements environnementaux sur les groupes stratégiques	39
1-1-7-Analyse de la rivalité par les groupes stratégiques.....	41
1-1-8-La stabilité des groupes stratégiques	46
1-1-9-Le concept de groupe stratégique : entre intérêts et critiques	47
1-2-Emergence de la nouvelle conceptualisation « cognitive » des groupes stratégiques	53
1-2-1-Hypothèses de base de l'approche cognitive.....	55
1-2-2-Analyse de la concurrence par les groupes cognitifs.....	57
1-2-3-Les limites de l'approche cognitive.....	59
CONCLUSION DU CHAPITRE 1.....	61
CHAPITRE 2 : OPERATIONNALISATION DU CONCEPT DE GROUPE STRATEGIQUE..	64
INTRODUCTION DU CHAPITRE 2.....	65
2-1-Processus de formation des groupes stratégiques	66
2-1-1-La carte stratégique : Un outil d'analyse de la concurrence.....	68
2-1-2-Les barrières à la mobilité : Un concept de conduite pour la construction des groupes stratégiques	71

2-1-2-1-Le rôle des barrières à la mobilité	72
2-1-2-2-Les sources des barrières à la mobilité.....	74
2-1-2-3-Effets des innovations technologiques sur les barrières à la mobilité	77
2-2-Les méthodes de construction de la carte stratégique	78
2-2-1-La méthode intuitive	78
2-2-2-Les méthodes d'analyse multidimensionnelle	79
CONCLUSION DU CHAPITRE 2.....	84
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....	86
PARTIE II : RESULTATS DE LA RECHERCHE ET DISCUSSION.....	89
INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	90
CHAPITRE 3 : CHANGEMENTS OPERES AU SEIN DU SECTEUR AGRO-ALIMENTAIRE ET DE L'INDUSTRIE LAITIERE EN ALGERIE	91
INTRODUCTION DU CHAPITRE 3.....	92
3-1-L'industrie agro-alimentaire algérienne face aux changements	93
3-1-1-Le développement des PME algériennes.....	97
3-1-2-Les différentes voies de création des PME.....	103
3-1-3-Les PME agroalimentaires privées : Au-delà des atouts, des contraintes réelles	106
3-2-L'industrie laitière au cœur des réformes	107
3-2-1-La forte croissance de la demande laitière.....	111
3-2-2-L'offre laitière des secteurs public et privé	114
3-2-3-Principales caractéristiques des PME laitières privées.....	119
3-2-4-Barrières au développement des PME laitières	123
3-2-5-La politique de prix.....	133
CONCLUSION DU CHAPITRE 3.....	137
CHAPITRE 4 : APPLICATION DU CONCEPT DE GROUPE STRATEGIQUE AU SECTEUR LAITIER PRIVE ALGERIEN.....	140
INTRODUCTION DU CHAPITRE 4.....	140
4-1-La démarche méthodologique de la recherche.....	141
4-1-1-La collecte des données	142
4-1-2-L'échantillon d'enquête	144
4-1-3-Le questionnaire et les variables retenues	145
4-1-4-La méthode d'analyse	147
4-2-Les caractéristiques et stratégies des entreprises enquêtées	147
4-2-1-Les caractéristiques des entreprises	147

4-2-2-Les caractéristiques de l'offre et stratégies vis-à-vis du marché.....	157
4-2-3-L'intensité de la concurrence et points forts des entreprises.....	165
4-3-Les résultats de la recherche	167
4-3-1-Les variables retenues.....	167
4-3-2-Identification des groupes stratégiques.....	174
CONCLUSION DU CHAPITRE 4.....	192
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE	194
CONCLUSION GENERALE	198
BIBLIOGRAPHIE.....	211
TABLE DES MATIERES	221
LISTE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES ET FIGURES	224
ACRONYMES	227
ANNEXES	230

Liste des Tableaux, Graphiques et Figures

Tableaux

Tableau 1 : Justification du choix des méthodes

Tableau 2 : Comparatif entre le concept de groupes stratégiques et les typologies de Porter et de Miles & Snow

Tableau 3 : Quelques travaux sur l'analyse de la rivalité

Tableau 4 : Les mécanismes d'isolement

Tableau 5 : Les Trois catégories de sources de barrières à la mobilité

Tableau 6 : Evolution des principaux indicateurs dans les secteurs public et privé

Tableau 7 : Evolution du PIB par secteur juridique hors hydrocarbures (2001-2005)

Tableau 8 : Répartition de la population des PME selon la nature juridique en 2006

Tableau 9 : Evolution de la population des PME (2001-2006)

Tableau 10 : Densité et création des entreprises pour l'année 2000

Tableau 11 : Niveau de financement du secteur privé

Tableau 12 : Bilan des micro-entreprises financées par secteur d'activité en 2006

Tableau 13 : Répartition des entreprises selon les principaux secteurs d'activités en 2006

Tableau 14 : Chiffre d'affaires par segment d'activité des principales unités/filiales publiques

Tableau 15 : Age moyen des PME par secteur d'activités

Tableau 16 : Répartition des entreprises par statut juridique et par types d'activités

Tableau 17 : Répartition des entreprises laitières privées par régions

Tableau 18 : Répartition des laiteries privées par domaine d'activités et par régions

Tableau 19 : Taux de cotisation en % des salaires bruts tous régimes confondus

Tableau 20 : Evolution de la collecte de lait cru et du taux d'intégration

Tableau 21 : Les variables mesurées

Tableau 22 : Le nombre d'entreprises par wilayate

Tableau 23: Répartition des entreprises en effectifs employés par segment(s) investi(s) et largeur de gamme

Tableau 24 : Les variables retenues

Tableau 25 : La variance expliquée

Tableau 26 : La qualité de représentation

Tableau 27 : La matrice des composantes ou dimensions stratégiques

Tableau 28 : les résultats de l'analyse en composantes principales

Tableau 29 : Synthèse des principales caractéristiques des entreprises et celles de l'offre et la demande dans l'industrie laitière

Graphiques

Graphique 1 : Pourcentage d'entreprises par statut juridique

Graphique 2 : Diagramme des composantes ou carte stratégique

Figures

Figure 1 : Suivi des comportements stratégiques des firmes par l'intermédiaire de l'analyse des groupes stratégiques

Figure 2 : Carte des groupes stratégiques dans un secteur hypothétique

Figure 3 : Carte les différentes méthodes d'analyse des données et leurs objectifs

Figure 4 : Parts des crédits des deux secteurs public et privé (Mds DA)

Acronymes

ACP : Analyse en Composantes Principales
ANSEJ : Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes
ANDI : Agence Nationale de Développement de l'Investissement
APSI : Agence pour la Promotion, le Soutien et le Suivi des Investissements
BADR : Banque Algérienne de Développement Rural
CA : Chiffre d'Affaires
CAPI : Computer Assisted Personal Interview
CASNOS : Caisse Algérienne de Sécurité Sociale des Non-Salariés
CATI : Computer Assisted Telephone Interview
CENEAP : Centre National d'Etudes et d'Analyses pour la Planification
CFCE : Centre Français du Commerce Extérieur
CIPA : Confédération des Industriels et Producteurs Algériens
CIPAL : Confédération des Industriels et des Producteurs de Lait
CNAS : Caisse Nationale des Assurances Sociales
COLAITAL : Complexe Laitier d'Alger
EPE : Entreprise Publique Economique
EURL : Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée
FMI : Fonds Monétaire International
FNRDA : Fonds National de Régulation et de Développement Agricole
GIPLAIT : Groupe Industriel des Productions Laitières
GLI : Générale Industrie Laitière
GRH : Gestion des Ressources Humaines
IAA : Industrie(s) Agro-Alimentaire(s)
IAMM : Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier
ITELV : Observatoire des Filières Lait et Viandes rouges
MADR : Ministre de l'Agriculture et du Développement Rural
MDD : Marques De Distributeurs
MGLA : Matière Grasse de Lait Anhydre
MPPI : Ministère de la Participation et de la Promotion des Investissements
MTMM : MultiTraits MultiMéthodes
NCA : Nouvelle Conserverie Algérienne
OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economiques
OMC : Organisation Mondiale du Commerce
ONALAIT : Office National du Lait et des Produits Laitiers

ONAPSA : Office National d'Approvisionnement en Produits Agricoles
ONIL : Office National Interprofessionnel du Lait
OMS : Organisation Mondiale de la Santé
ONAB : Office National des Aliments de Bétail
ONS : Office National des Statistiques
ORELAIT : Office Régional d'Est du Lait
OROLAIT : Office Régional d'Ouest du Lait
ORLAC : Office Régional du Lait Centre
PDG : Président Directeur Général
PDL : Poudre de Lait
PEAA : Petite Entreprise Agro-Alimentaire
PIB: Produit Intérieur Brut
PME : Petite et Moyenne Entreprise
PMI : Petites et Moyennes Industries
PNDA : Plan National de Développement Agricole
PNDAR : Plan National de Développement Agricole et Rural
PPM : Pays du Pourtour Méditerranéen
PVD : Pays en Voie de Développement
R&D : Recherche et Développement
SARL : Société à Responsabilité Limitée
SCP : Structure Comportement Performance
SIG : Système d'Information Géographique
SNC : Société en Nom Collectif
SPA : Société Par Actions
SSTPS : Stable Strategic Time Periods
TPE : Très Petite Entreprise
UE : Union Européenne
UGTA : Union Générale des Travailleurs Algériens
UHT : Ultra Haute Température
VA : Valeur ajoutée

ANNEXES

ANNEXE 1

Questionnaire de l'enquête

Identification de l'entreprise

Nom et raison sociale :

Appartenance à un groupe:

Statut juridique :

Adresse complète :

Date de création de l'entreprise :

Capital Social :

Part de marché (%) en 2005 :

Superficie :

Identification de l'interlocuteur

Nom et prénom :

Fonction :

Date de l'entretien :

Coordonnées :

Tel : Fax : Email :

1- LA DIRECTION GENERALE

1-1- Etes-vous le propriétaire de cette entreprise ?

Oui []

Non []

1-2- Si oui, êtes-vous le propriétaire fondateur ?

Oui []

Non []

1-3- Avez-vous des associés ?

Oui []

Non []

1-4- Si oui, sont t-ils des membres de votre famille?

Oui []

Non []

1-5- Avez-vous une expérience dans la direction d'une entreprise agro-alimentaire ?

Oui []

Non []

1-6- Si oui, laquelle ?

.....

1-7- Quelles sont les raisons qui vous ont poussé à créer une entreprise dans le secteur laitier ?

.....

1-8- Avez-vous eu des difficultés lors de la création de l'entreprise ?

Oui []

Non []

1-9- Si oui, quelles sont les difficultés auxquelles vous avez fait face ?

.....

1-10- Avez-vous bénéficié d'aides pour la création de l'entreprise ?

Oui []

Non []

1-11- Si oui, quel type d'aides et de la part de quel organisme ?

.....

2- LES APPROVISIONNEMENTS

La collecte de 'lait crû'

2-12- Procédez-vous à la collecte de lait crû ?

Oui []

Non []

2-13- Si oui, quelle est l'évolution des quantités collectées ces cinq dernières années ?

.....

2-14- Auprès de combien d'éleveurs la collecte se fait-elle ?

.....

2-15- Quels sont vos moyens de collecte (camions réfrigérés, chauffeurs, etc.)?

.....

Approvisionnement en 'PDL'

2-16- Recourez-vous à l'importation de la PDL ?

Oui []

Non []

2-17- Si oui, quelle est l'évolution des quantités de PDL achetées ces cinq dernières années ?

.....

2-18- Quelle est l'évolution des prix d'acquisition de la PDL ces cinq dernières années ?

.....

2-19- Que représente le coût d'acquisition de la PDL (%) dans le poste de charges ?

.....

2-20- Quels sont vos principaux fournisseurs par pays d'origine ?

.....

2-21- Rencontrez-vous des problèmes lors de vos approvisionnements en PDL ?

Oui []

Non []

2-22- Si oui, de quels problèmes s'agit-il ?

Qualité non conforme

Non-respect des délais

Des prix trop élevés

Offre restreinte sur le marché

Autre

Expliquez :

3- LA PRODUCTION

3-23- Quels sont les produits que vous fabriquez, et sous quelles marques ces produits sont-ils commercialisés sur le marché ?

.....

3-24- Quelles sont vos capacités de production pour chaque produit?

.....

3-25- Pouvez-vous nous décrire les procédés de fabrication de chaque produit ?

.....

3-26- Quelle est l'évolution des quantités produites ces cinq dernières années ?

.....

3-27- Comment qualifiez-vous vos moyens de production ?

Plutôt anciens

Très anciens

Plutôt Modernes

Très modernes

Expliquez:

3-28- Comment qualifiez-vous le niveau technologique de vos appareils de production ?

Très bon [] Bon [] Moyen [] Faible [] Très Faible []

Expliquez:

3-29- Quel est votre position concurrentielle en matière de coûts de production ?

Très bien placée

Bien placée

Moyennement placée

Mal placée

Très mal placée

Non connue

Autre

Expliquez:

3-30- Quels sont les postes de charges qui pèsent le plus sur vos coûts de production, en indiquant les % respectifs ?

Matières premières (lait crû, PDL)

Emballages

Charges salariales

Energie

Autre

Expliquez:

3-31- Projetez-vous le lancement de nouveaux produits ?

Oui []

Non []

3-32- Si oui, quels sont les produits que vous pensez lancer ?

.....

3-33- Pourquoi avez-vous décidé de lancer ces nouveaux produits ?

Pour élargir votre gamme de production

Pour renforcer votre positionnement sur le marché

Pour devancer vos concurrents

Pour riposter à la concurrence

Autre

Expliquez:

3-34- Si non en Q3-31, Expliquez pourquoi vous n'envisagez pas de lancer des nouveaux produits ?

.....

.....

4- LE SERVICE QUALITE

4-35- Disposez-vous d'un service qualité au sein de l'entreprise ?

.....

4-36- Si oui, Comment-est organisé le service qualité au sein de l'entreprise ?

.....

4-37- Quels sont les moyens humains et matériels dont dispose ce service ?

.....

4-38- Pensez-vous que les moyens (humains et matériels) dont vous disposez sont adaptés à vos besoins ?

Oui [] Non []

Expliquez:

4-39- Que pensez-vous de la qualité de vos principales matières premières (lait crû, PDL, MGLA) ?

Lait crû		PDL		MGLA	
Très Bonne	<input type="checkbox"/>	Très Bonne	<input type="checkbox"/>	Très Bonne	<input type="checkbox"/>
Bonne	<input type="checkbox"/>	Bonne	<input type="checkbox"/>	Bonne	<input type="checkbox"/>
Moyenne	<input type="checkbox"/>	Moyenne	<input type="checkbox"/>	Moyenne	<input type="checkbox"/>
Mauvaise	<input type="checkbox"/>	Mauvaise	<input type="checkbox"/>	Mauvaise	<input type="checkbox"/>
Très Mauvaise	<input type="checkbox"/>	Très Mauvaise	<input type="checkbox"/>	Très Mauvaise	<input type="checkbox"/>

Expliquez :

4-40- Comment qualifiez-vous la qualité de vos produits ?

Très bonne [] Bonne [] Moyenne [] Faible [] Très Faible []

Expliquez:

4-41- Qu'entendez vous par qualité des produits ?

- Goût
- Composition des produits
- Emballage
- Respect de l'hygiène
- Autre

Expliquez:

4-42- Avez-vous déjà rencontré des problèmes lors des contrôles de qualité ?

Oui []

Non []

Expliquez:

5- LA GRH

5-43- Quel est le nombre d'employés de l'entreprise ?

.....

5-44- Quelle est la répartition de l'effectif par catégories socioprofessionnelles ?

.....

5-45- Quelle est le niveau de formation du dirigeant de l'entreprise?

.....

5-46- Le dirigeant, est-il l'élément central dans la prise de décisions dans l'entreprise ?

.....

5-47- Comment qualifiez-vous le personnel de l'entreprise ?

Très qualifié

Qualifié

Moyennement qualifié

Faiblement qualifié

Très faiblement qualifié

Expliquez :

5-48- L'entreprise ressent-elle le besoin de former ses employés ?

Oui []

Non []

Si non, Expliquez :

5-49- L'entreprise a-t-elle engagé des formations ces cinq dernières années ?

.....

5-50- Si oui, quels types de formations ?

.....

6- LE SERVICE COMMERCIAL

Les ventes

6-51- Quelles sont les capacités du service commercial (effectifs, camions, points de vente, etc.)?

.....

6-52- Comment-se déroule la distribution de vos produits ?

A partir de vos points de vente

Vous passez par des intermédiaires

Vous acheminez vous-mêmes les produits aux clients

Les clients viennent s'approvisionner avec leurs propres moyens

Autre

Expliquez:

6-53- Avec quels circuits de distribution travaillez-vous ?

Petites surfaces

Grossistes

Magasins, Epiceries

Collectivités, Entreprises publiques

Vente directe aux particuliers

Entreprises agro-alimentaires

Autres

Expliquez:

6-54- Quelle est l'évolution de vos prix de vente par produit ces cinq dernières années?

.....

6-55- Quels sont vos principaux clients ?

.....

6-56- Quelle est la répartition des ventes par zones géographiques (%) ?

.....

6-57- Avez-vous déjà mené une étude de marché ?

Oui []

Non []

6-58- Si oui, estimez-vous que vos produits répondent aux attentes des consommateurs ?

Oui []

Non []

Expliquez :

6-59- Quelle est la position de l'entreprise sur le marché ?

Leader sur le marché local/régional

Leader sur le marché national

Suiveur sur le marché local/régional

Suiveur sur le marché national

Autres

Expliquez :

La concurrence

6-60- Comment qualifiez-vous l'intensité de la concurrence au sein du secteur ?

Très intense

Intense

Moyenne

Faible

Très faible

Expliquez :

6-61- Quels sont vos principaux concurrents ? (Entreprises publiques, Entreprises privées, produits d'importation,..)

.....

6-62- Comment qualifiez-vous votre position par rapport à vos concurrents ?

Très bonne [] Bonne [] Moyenne [] Faible [] Très Faible []

Expliquez:

6-63- Quels sont selon-vous vos points forts par rapport à vos concurrents ?

- Des prix plus attractifs
- Une qualité supérieure
- Une image de marque
- Une meilleure couverture géographique
- Un savoir-faire (expérience)
- Autre

Expliquez :

6-64- Indiquer pour chaque élément, la force de l'entreprise par rapport à la concurrence, en choisissant l'une des mentions indiquées ?

- 1 : beaucoup moins important que les concurrents
- 2 : moins important que les concurrents
- 3 : autant important que les concurrents
- 4 : plus important que les concurrents
- 5 : beaucoup plus important que les concurrents

Ressources tangibles

- Ressources financières []
- Bâtiments et installations []
- Equipements Technologiques []
- Ressources humaines []

Ressources intangibles

- Propriété intellectuelle []
- Image []
- Connaissances et expérience []
- Réseaux []
- Contrats et licences []
- Ressources organisationnelles []

7- LA PUBLICITE ET LA PROMOTION

7-65- Recourez-vous à la publicité pour faire connaître vos produits?

- Oui []
- Non []

7-66- Si oui, quel support publicitaire utilisez-vous ?

Télévision

Journaux

Radio

Panneaux publicitaires

Autre

Expliquez :

7-67- Quel est le budget consacré à la publicité au sein de l'entreprise (en % du CA)?

.....

7-68- Si non en Q7-65, pourquoi ?

.....

7-69- Faites-vous des promotions ?

Oui [] Non []

Expliquez :

8- LE SERVICE MARKETING

8-70- L'entreprise compte-elle un service marketing ?

Oui [] Non []

8-71- Si oui, quelle sont les principaux objectifs de ce service ?

Expliquez :

8-72- Si non en Q8-70, pourquoi ?

Expliquez :

9- LE SERVICE R&D

9-73- L'entreprise compte-t-elle un service R&D ?

Oui [] Non []

9-74- Si oui, quel est le budget du service R&D (en % du CA)?

.....

9-75- Quels sont les principaux objectifs de ce service ?

Meilleure qualité des produits

Des emballages pratiques

De nouveaux procédés de fabrication

Autre

Expliquez :

9-76- Pensez-vous que les moyens dont dispose ce service vous permettent d'atteindre ces objectifs ?

Oui [] Non []

Expliquez :

10- LA COOPERATION ETRANGERE

10-77- Avez-vous eu recours à la coopération avec des partenaires étrangers ?

Oui [] Non []

10-78- Si oui, avec quelle entreprise étrangère et à quelle date remonte cette collaboration?

.....

10-79- Comment est réparti le capital avec votre partenaire étranger ?

.....

10-80- Qu'a apporté cette collaboration à l'entreprise ?

Nouvelle méthode de management

Image de marque

Technologie nouvelle

Equipements modernes

Autre

Expliquez :

8-81- Si non en Q10-77, envisagez-vous une prochaine collaboration avec un partenaire ?

Expliquez :

11- LES FINANCES

11-82- Quel est la structure du capital de l'entreprise ?

	Propriétaire dirigeant	Membres de la famille	Actionnaires privés non F	Capital risque (Bque, Entp)	Autres (précisez...)
A la création					
Actuelle					

11-83- Quels sont les sources de financement de votre fonds de roulement (en %) ?

	Auto-financement	Prêts familiaux	Prêts bancaires	Prêts fournisseurs	Subventions + Autres...
A la création					
Actuelle					

11-84- Veuillez remplir le tableau ci-dessous

	2001	2002	2003	2004	2005
Chiffre d'affaires					
Valeur ajoutée					
Fonds propres					
Total des dettes					
Cash-flow					
Fonds de roulement					

11-85- Comment qualifiez-vous le niveau de performance de l'entreprise ?

Très bonne [] Bonne [] Moyenne [] Faible [] Très Faible []

Expliquez :

Résumé

Cette thèse analyse la portée du concept de groupe stratégique dans le contexte particulier d'un pays en développement. Il s'agit de mesurer simultanément l'impact relatif des facteurs de l'industrie et des facteurs internes sur la constitution de groupes stratégiques, crédibles et homogènes au sein d'un marché faiblement mature. Le secteur des entreprises agroalimentaires laitières émergentes (privées) en Algérie constitue le cadre empirique de la recherche. Nous confirmons la portée de l'approche par les groupes stratégiques et le concept de barrières à la mobilité, et nous identifions quatre groupes à partir de leurs principales dimensions stratégiques, influencés principalement par les facteurs externes et les ressources tangibles. Un échantillon de 36 entreprises agroalimentaires laitières émergentes et la méthode statistique d'analyse en composantes principales sont mobilisés pour tester les hypothèses de recherche. Les résultats de l'analyse statistique sont ensuite discutés et relativisés à la lumière des fondements théoriques et des spécificités empiriques de la recherche.

Mots clés : Groupes stratégiques, Barrières à la mobilité, Marché émergent, Entreprises agroalimentaires, Entreprises laitières, Algérie.

The reach of the concept of strategic groups : the Milk companies in Algeria

Summary

This thesis analyses the reach of the concept of strategic groups in the particular context of a developing country. It aims at simultaneously measuring the impact related to industrial factors and internal factors for the constitution of strategic, credible and homogenous groups in a weakly mature market. The emerging Milk Food-processing industry sector (private) in Algeria constitutes an empirical research environment. We confirm the reach of the strategic groups approach and the concept of mobility barriers, and we identify four groups with regard to their principal strategic dimensions, principally influenced by external factors and tangible resources. A sample of 36 emerging Milk Food-processing industry companies and the statistical analysis method on principal components are used to test the hypothesis. The results of the analysis are then discussed and put in perspective in the light of the theoretical foundations and the specificities of empirical research.

Key words : Strategic Groups, Mobility barriers, Emergent market, Agro-food firms, Milk Firms, Algeria

VU et PERMIS D'IMPRIMER

A Montpellier, le.....

La Présidente de l'Université Montpellier I

Dominique Deville de Perière