MONTPELLIER SUPAGRO

Centre International d'Etudes Supérieures en Sciences Agronomiques

THESE

pour l'obtention du diplôme de Doctorat

Spécialité : Sciences de Gestion

Formation Doctorale : Economie du Développement Agricole, Agro-alimentaire et Rural

Ecole Doctorale : Economie et Gestion de Montpellier – ED 231

Laboratoire: UMR 1110 MOISA

L'ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL DANS LA DECISION STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE EMERGENTE : CAS DE L'INDUSTRIE SUCRIERE ALGERIENNE

Présentée et soutenue publiquement le 9 décembre 2008 par

Mohamed Akli ACHABOU

Devant un jury composé de :

GUIEU Gilles, Professeur, Université de la Méditerranée Rapporteur SAUVEE Loïc, Enseignant chercheur-HDR, La Salle – ISAB Rapporteur LE ROY Frédéric, Professeur, ISEM - Université Montpellier I Examinateur

RASTOIN Jean Louis, Professeur à Montpellier SupAgro Directeur de thèse

TOZANLI Selma, Enseignant chercheur, IAM Montpellier Co-directrice

Le Centre International d'Etudes Supérieures en Sciences Agronomiques de Montpellier n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans cette thèse : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur



REMERCIEMENTS

Au terme de ces quatre années de thèse, je tiens à exprimer ma profonde gratitude et toute ma reconnaissance à mon directeur de thèse, le professeur Jean Louis Rastoin. Sa disponibilité, son écoute, ses conseils et qualités humaines m'ont permis d'achever ce travail dans de très bonnes conditions.

Mes remerciements vont également à Madame Selma Tozanli, la co-directrice de ma thèse. J'ai beaucoup appris à son contact durant ces dernières années.

Je ne peux pas oublier de remercier Madame Florence Jacquet pour la qualité de son encadrement durant les deux premières années de ma thèse.

Je remercie tous les membres du jury qui ont bien voulu juger ce travail de thèse.

Je tiens également à remercier tout le personnel de l'entreprise Cevital, particulièrement son directeur général Monsieur Malik Rabrab, d'avoir accepté de s'impliquer dans ce travail de recherche.

Je remercie également Monsieur Mohamed Laceb, directeur technique de l'ENASucre, Monsieur Mohamed Hadj-Othman, assistant du PDG de l'ENASucre, et Monsieur Foued Rachedi, responsable au ministère de l'agriculture, d'avoir contribué à mon travail d'enquêtes.

Mes tendres pensées vont à tous ceux qui m'ont constamment soutenu et encouragé. Je commence par Sihem qui était toujours présente et disponible. Qu'elle trouve ici ma profonde reconnaissance. Un grand merci aussi à mes amis particulièrement Didier, Souadou et Boukhalfa pour la relecture finale du document.

Et la mémoire peut en oublier d'autres, que j'en sois excusé.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1
1 ^{ère} partie : Revue de littérature et méthodologie	. 12
Chapitre I : L'entreprise, un système ouvert inséré dans un environnement	
mutation	14
I.1. La perspective structurelle dans le management stratégique	. 16
I.2. L'environnement institutionnel et le comportement stratégique de l'entreprise	. 25
I.3. La stratégie politique de l'entreprise	. 43
Chapitre II : L'entreprise, portefeuille de ressources et compétences	. 46
II.1. L'approche basée sur les ressources et compétences	. 48
II.2. Liens entre les ressources et compétences et la stratégie de l'entreprise	. 54
II.3. Les ressources politiques de l'entreprise	. 58
Chapitre III : Hypothèses de recherche et justification du choix méthodologique	. 62
III.1. Construction des hypothèses de recherche	.63
III.2. Justification du choix de la méthode SWOT	. 66
III.3. Présentation de la méthode SWOT	. 72
III.4. Les limites de la méthode SWOT : les biais liés à son utilisation	. 78
III.5. Champ d'étude et méthode d'investigation	. 83
III.6. Traitement des données et utilisation des résultats des enquêtes AHP	.85
2 ^{ème} partie : Résultats de la recherche et discussion	01
Chapitre IV : Les entreprises sucrières algériennes dans leur contexte national	
international	
IV.1. Analyse de la filière sucre mondiale	
IV.2. L'industrie sucrière Algérienne dans son contexte institutionnel national	
Chapitre V: Stratégies des entreprises sucrières algériennes: quelle place po	
l'environnement institutionnel ?	
V.1. Définition des variables du modèle.	
V.2. Rappel de la démarche d'enquête	141
V.3. Les enquêtes Delphi	
V.4. Priorisation des résultats de l'analyse SWOT	
V.5. Quelle stratégie pour s'adapter aux changements de l'environnement ?	
Chapitre VI : Discussion des résultats	
VI.1. Analyse interne versus analyse externe	
VI.2. Influence de l'environnement institutionnel sur la décision stratégique1	
VI.3. Secteur privé et secteur public en Algérie : le contraste	
VI.4. Quelles perspectives pour les deux entreprises sucrières algériennes	
CONCLUSION GENERALE DE LA RECHERCHE	210

Introduction générale

L'objectif principal de cette thèse est de mettre en évidence l'influence du changement institutionnel sur le comportement stratégique des entreprises. Ce thème de recherche est relativement récent dans le domaine du management stratégique. Celui-ci a été marqué ces dernières années par une confrontation entre deux courants de pensée importants : un courant qui explique la stratégie et la performance de l'entreprise par la structure de l'industrie dans laquelle elle est insérée et un deuxième courant qui postule que ces deux facteurs dépendent avant tout du portefeuille de ressources et compétences dont dispose l'entreprise. Ces aspects théoriques seront développés plus en détail dans ce qui suit. Il convient aussi de souligner que cette thèse s'inscrit dans une problématique empirique propre aux problèmes qui se posent dans la filière sucre mondiale et aux entreprises sucrières algériennes.

Cette introduction générale est organisée en cinq paragraphes. Nous nous intéresserons dans un premier temps aux principaux défis qui se présentent aux entreprises sucrières algériennes. Nous présenterons dans un deuxième paragraphe la problématique et préciserons les objectifs généraux. Nous aborderons dans un troisième paragraphe les champs conceptuels mobilisés et terminerons, dans les quatrième et cinquième paragraphes, par la présentation des approches méthodologiques adoptées et le plan de la thèse.

L'industrie sucrière algérienne face au défi de la transition vers l'économie de marché

Durant les années de l'économie administrée, les industries algériennes ont été dominées par des entreprises publiques intervenant dans un environnement stable et non concurrentiel. Cette situation a été remise en cause au début des années quatre-vingt-dix avec l'entrée de l'Algérie dans une phase de grandes réformes dans l'objectif de mettre en place les mécanismes d'une économie de marché. Cette dernière est considérée aujourd'hui comme l'unique réponse aux problèmes rencontrés par les pays en voie de développement.

• L'économie de marché : quel rôle pour l'Etat dans les industries

La transition vers l'économie de marché signifie le passage d'une économie d'un fonctionnement socialement planifié à un fonctionnement capitaliste qui s'organise autour du marché et qui repose principalement sur les lois de l'offre et de la demande, pour réguler les

activités économiques. Dans ce nouveau mode de fonctionnement, l'intervention de l'Etat estelle importante pour les entreprises ? Pour répondre à cette question, nous reprenons les résultats d'une étude réalisée par Attarça et Jacquot (2005). En analysant les discours managériaux des présidents de 85 entreprises européennes, les auteurs ont relevé un recul important du rôle étatique qui se fait en faveur du client et de l'actionnaire. Ce dernier est devenu au fil des années un acteur incontournable dans plusieurs industries. Cette tendance s'explique par les politiques de libéralisation qui accompagnent la globalisation, mais également par un changement de comportement des entreprises. Attarça et Jacquot (2005) soulignent que l'entreprise a affirmé son rôle économique et social face à l'État dès la fin des années quatre-vingt. Elle a manifesté sa volonté d'autonomie vis-à-vis de la politique nationale et dans certains cas a même remis en cause l'État dans son rôle économique moteur (l'État est présenté comme un élément perturbateur) et celui de régulateur à travers ses facteurs de freinage telles que les charges et les lois (l'État est considéré comme une contrainte au jeu du marché). Ce constat ne peut toutefois pas être généralisé à tous les secteurs, la situation inverse est observée dans certains cas et l'un des exemples les plus illustratifs est probablement celui de l'industrie sucrière.

L'économie mondiale du sucre se caractérise par un degré élevé d'intervention gouvernementale aussi bien sur les marchés nationaux qu'au niveau international (Astrid et Tobias, 2000). Les responsables d'entreprises dans ce secteur réclament l'intervention de l'État et exercent en permanence une forte pression sur les institutions nationales ou supranationales (exemple : la Commission Européenne) pour la mise en place et le maintien de politiques protectionnistes. Cela se fait à travers des lobbies dont le nombre ne cesse d'augmenter, particulièrement dans les pays développés. À titre d'exemple, dans l'UE, Lamarque (1994) estime le nombre de lobbyistes installés à Bruxelles à 2000 consultants (représentants de toutes les communautés d'intérêts). Dans le cas du sucre, les lobbies ont permis de maintenir des politiques très protectionnistes qui ont fait du marché mondial l'un des plus distorsifs parmi les marchés des matières premières agricoles. Cette situation semble être responsable de pertes considérables de bien-être dans les pays en développement particulièrement ceux où le sucre constitue la principale source de devises étrangères (Marks et Maskus, 1993). Le modèle de Wong, Sturgis et Borrell (1989) a montré que les effets combinés des politiques sucrières des États-Unis, de l'Union Européenne et du Japon peuvent faire baisser le prix du sucre sur le marché mondial de 33 % et augmenter sa variabilité de 28 % (Borrell et Duncan, 1992). La suppression de ces politiques augmenterait donc le prix de

ce produit, diminuerait de sa volatilité et améliorerait considérablement les situations économiques des pays en développement qui dépendent des exportations de sucre.

• L'industrie sucrière en Algérie et l'intervention de l'Etat

Les politiques agricoles qui ont été mises en place dans les années cinquante dans le Nord et le Sud de la Méditerranée avaient deux objectifs importants : un accroissement de la productivité du travail agricole et une augmentation des niveaux de production nécessaires pour une plus grande indépendance alimentaire des États (Domecq, 2003). Afin d'atteindre ces objectifs, la plupart des pays de cette région ont décidé d'une part d'instaurer des protections aux frontières pour protéger les productions locales des fluctuations de prix et des bas niveaux de cours mondiaux, et d'autres part d'intervenir dans la gestion des marchés, l'aménagement structurel et le développement des industries en amont et en aval de l'agriculture. Ces deux mesures ont été adoptées dans la Politique Agricole Commune en Europe en 1962 et dans un cadre national au Sud de la Méditerranée. Toutefois, leurs applications dans ces deux régions ont conduit à des résultats divergents (Domecq, 2003) :

- Un écart considérable de productivité par travailleur agricole ;
- Un écart de croissance des volumes de production, avec l'apparition d'excédents au
 Nord et la persistance d'une forte dépendance alimentaire au Sud;
- Un devenir différent des producteurs marginaux. Au Nord, ces derniers ont été soit intégrés dans les groupes les plus compétitifs, soit poussés à l'exode agricole ou à l'adoption d'une double activité maîtrisée. En revanche, au Sud, ces agriculteurs ont adopté des stratégies de survie.

Dans le cas de l'Algérie, les faibles performances du secteur agricole ont réduit considérablement l'efficacité des industries agroalimentaires et ont mis à mal les objectifs de sécurité alimentaire. Il faut convenir que les mesures de politiques alimentaires adoptées après l'indépendance (subvention à la consommation) ont conduit à prendre en charge prioritairement l'accroissement des besoins alimentaires de la population. Pour compenser les faibles performances du secteur agricole et couvrir à la fois les besoins des populations en produits alimentaires et ceux des usines installées en matières premières, le recours aux importations est devenu incontournable. À la fin des années soixante, la production agricole algérienne parvenait à assurer plus de 90% des besoins alimentaires (Tounsi, 1995). Elle

connaîtra à partir de 1974 un déficit important qui s'installera durablement, remettant ainsi en cause l'objectif d'autosuffisance alimentaire. Les industries agroalimentaires installées se sont alors retrouvées intégrées de façon passive au marché international des produits agricoles et alimentaires (Tounsi, 1995), c'est le cas de l'industrie sucrière.

L'industrie sucrière algérienne se limite aujourd'hui à deux entreprises complètement déconnectées de l'agriculture locale. D'un côté, une entreprise privée (Cevital) en pleine croissance et qui ambitionne de couvrir la totalité de la demande locale et d'exporter sur le marché mondial. De l'autre, une entreprise publique (ENASucre) qui rencontre de grandes difficultés pour se maintenir sur le marché. Ces deux entreprises interviennent dans un environnement où le rôle de l'Etat s'est considérablement affaiblit. En effet, depuis la mise en application du plan d'ajustement structurel (1994-1998) sous la pression de la Banque Mondiale et du Fond Monétaire International, l'État s'est de plus en plus retiré de la sphère de production pour se limiter à celui de la régulation des importations de sucre. Ce changement constitue une première étape pour les entreprises algériennes dans leur transition vers l'économie de marché. Ce premier pas a été complété par l'adoption en septembre 2005 d'un accord d'association avec l'UE, le deuxième partenaire de l'Algérie dans le domaine sucrier. Le renforcement de ce partenariat expose fortement l'industrie sucrière algérienne aux conséquences de la récente réforme du régime sucrier. Cette réforme pourrait offrir d'importantes opportunités aux entreprises locales (particulièrement Cevital), elle peut également s'accompagner de menaces auxquelles il faudrait faire face.

Dans une perspective managériale, nous nous proposons dans cette thèse d'explorer les raisons de la crise de compétitivité de l'ENASucre et du succès de Cevital, et de déterminer dans quelle mesure ces deux entreprises peuvent bénéficier des changements intervenus dans leur environnement (dans le cas où ils constituent des opportunités) ou en faire face (dans le cas où ils constituent des menaces). Un inventaire des forces et faiblesses des deux entreprises semble donc nécessaire pour évaluer leurs *capacités stratégiques*.

Objectifs et problématique de la recherche

L'économie algérienne est confrontée ces dernières années à de nombreux changements, particulièrement sur le plan institutionnel (plan d'ajustement structurel, accord d'association avec l'UE). Ces bouleversements interviennent à une phase critique du développement de l'industrie sucrière. Dans ces conditions, nous nous interrogeons sur la capacité d'adaptation des entreprises sucrières locales : Sont-elles en mesure de se passer des protections aux frontières ? Disposent-elles de suffisamment de ressources pour faire face à une concurrence internationale ? A partir de ces interrogations nous nous fixons trois objectifs de recherche. Le premier objectif est d'évaluer la capacité stratégique des entreprises sucrières algériennes, ce qui permettrait de déterminer si elles sont en mesure de faire face à une éventuelle ouverture du marché sucrier algérien à la concurrence internationale. Le deuxième objectif consiste à déterminer l'importance des changements institutionnels dans la décision stratégique des deux entreprises sucrières. Le troisième objectif est de proposer, à partir des résultats de l'analyse stratégique, des stratégies adaptées à la situation de chaque entreprise étudiée et aux changements observés dans son environnement externe.

Compte tenu du contexte dans lequel interviennent les entreprises sucrières algériennes et des objectifs qui viennent d'être présentés, notre question de recherche peut être formulée de la manière suivante :

« Quelles sont les variables déterminantes de la décision stratégique d'une entreprise dans un pays en transition marqué par un contexte institutionnel en mutation ? ».

Afin d'évaluer les poids relatifs des facteurs internes et des facteurs externes (notamment les facteurs institutionnels), nous mobiliserons dans cette thèse les apports théoriques de l'économie industrielle et de l'approche par les ressources et compétences.

Cadre théorique de la recherche

Nous nous intéresserons dans ce paragraphe tout d'abord aux fondements théoriques de la structure de l'industrie et des ressources et compétences comme deux déterminants de la performance de l'entreprise, puis nous évoquerons l'importance de la dimension institutionnelle dans la décision stratégique.

• Les déterminants de la performance et du comportement stratégique d'une entreprise

Le management stratégique a été marqué ces dernières années par une confrontation entre deux approches explicatives de la performance de l'entreprise : l'approche structurelle issue du courant traditionnel de l'économie industrielle et l'approche basée sur les ressources et compétences.

L'approche structurelle a été particulièrement marquée par les travaux de M. Porter. Elle considère que la structure de l'industrie détermine largement la stratégie des entreprises. Cette approche fonde les performances d'une entreprise sur des facteurs et des variables externes sur lesquels celle-ci n'a aucune influence : ce sont les caractéristiques de l'industrie qui expliquent une performance supérieure. Le rôle des comportements est minimisé du fait que les entreprises sont supposées poursuivre le même objectif, celui de s'adapter plus au moins passivement aux conditions de l'environnement (Ingham, 1995). La marge de manœuvre de l'entreprise est souvent réduite à l'imitation du leader ou à la recherche de l'intégration permettant d'augmenter sa taille et donc son pouvoir de négociation (Lecocq et Yami, 2006). Selon Ingham (1995), les analyses de l'économie industrielle ont largement contribué à éclairer les débats en stratégie jusqu'aux années quatre-vingt. Depuis, certains auteurs, notamment ceux qui défendent l'approche par les ressources et compétences (Hansen et Wernerfelt, 1989; Rumelt, 1991; Barney, 1986; 1991), ont considéré que cette approche est devenue insuffisante face aux nouvelles réalités stratégiques des entreprises (réseaux d'entreprises, concurrence multimarché, etc.). « Les protagonistes de l'approche basée sur les ressources prétendent que l'environnement compétitif des années 90 a changé de façon radicale rendant obsolète l'approche structurelle représentée par le schéma des cinq forces compétitives de Porter » (Ingham, 1997).

La remise en cause de l'approche structurelle a favorisé le développement de l'approche basée sur les ressources et compétences qui met en avant les déterminants internes de l'avantage concurrentiel. Cette approche décrit les entreprises comme des groupes hétérogènes de ressources et de compétences spécifiques. L'entreprise n'est plus considérée comme un portefeuille d'activités (le couple marchés-produits) mais comme un ensemble unique de ressources tangibles et intangibles ou comme un portefeuille de compétences distinctives. Elle suggère que la compétitivité d'une entreprise dépend étroitement de l'acquisition et la valorisation de ces actifs et compétences (Ingham, 1995).

• Quelle place pour la dimension institutionnelle dans l'explication du comportement stratégique et de la performance des entreprises ?

L'environnement des entreprises ne se limite pas seulement à l'environnement concurrentiel, d'autres dimensions de ce qu'on appelle le « macro- environnement » doivent être prises en compte. Il s'agit des changements macroéconomiques (globalisation, montée du libéralisme économique, mondialisation des marchés et de l'économie), des évolutions démographiques, sociales et technologiques, et de l'évolution du cadre institutionnel.

Le cadre institutionnel peut être défini comme l'ensemble des règles fondamentales politiques, sociales et légales qui établissent les bases de la production, de l'échange et de la répartition des revenus (Davis et North, 1971). Si le néo-institutionnalisme des années quatrevingt considérait le cadre institutionnel comme étant fortement stable et résistant aux changements, un courant récent est venu mettre en évidence sa nature dynamique (Bourcieu, 2004). En effet, tout environnement institutionnel connaît des changements qui aboutissent à l'émergence de nouvelles institutions et/ou à la transformation des institutions existantes, ce qui s'accompagne par de nouvelles règles institutionnelles. Dans le cas ou ces règles sont avantageuses, les entreprises vont agir de façon à les maintenir en leur faveur. Dans le cas contraire (règles institutionnelles contraignantes), elles vont chercher à les contourner voire les modifier. Dans les deux cas de figure, l'influence du cadre institutionnel sur le comportement stratégique des entreprises semble importante. Il est donc étonnant de voir les recherches en management s'intéresser aussi peu à ce sujet. Hafsi et Hatimi (2003) attribuent cette lacune à la nature des changements institutionnels. Ces derniers se font souvent de manière progressive, par conséquent, il est difficile de cerner leur influence sur la stratégie de

l'entreprise. Certains auteurs (Peng, 1996) estiment que la phase de transition vers l'économie de marché, dans laquelle sont entrés plusieurs pays, constitue une bonne opportunité pour combler ce manque.

Pour Bourcieu (2004), les changements institutionnels dans les pays en transition s'effectuent de manière accélérée en raison de l'écart important entre les systèmes institutionnels en place et ceux en cours d'élaboration. Ainsi, les entreprises dans ces pays sont confrontées à d'importants changements institutionnels susceptibles d'influencer de manière profonde leur comportement stratégique. Les entreprises algériennes constituent des cas d'étude intéressants. Après avoir subi les effets du plan d'ajustement structurel (les entreprises publiques en particulier), elles devaient s'adapter depuis septembre 2005 aux conséquences de l'entrée en vigueur de l'accord d'association signé avec l'UE. Tous ces changements peuvent constituer à notre sens une bonne opportunité pour contribuer au débat sur le lien entre la stratégie de l'entreprise et les réformes institutionnelles dans les pays en transition.

Méthodologie

Le choix de notre méthode est guidé par la prise en compte dans une même analyse stratégique des deux champs conceptuels présentés (approche structurelle et approche par les ressources et compétences). En ce sens, nous privilégierons la méthode SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). La composante « analyse interne » de cette méthode, développée par l'approche basée sur les ressources et compétences, va nous permettre de déterminer dans quelle mesure les différences observées entre les deux entreprises enquêtées en termes de statut juridique (entreprise privée et entreprise publique), de mode de gestion, et de dotation en ressources et compétences, peuvent influencer leur comportement stratégique et performance. La composante « analyse externe », développée par l'approche structurelle, permettra d'identifier les différents changements intervenus dans l'environnement des deux entreprises et de déterminer leur nature (opportunités ou menaces).

Nous présentons dans ce qui suit la méthode SWOT et le mode de son application.

• Outils d'analyse

La relation entre l'entreprise et son environnement a fait l'objet d'un débat important en management stratégique qui a donné naissance à plusieurs écoles de pensée. Mintzberg et al. (1999) en distinguent 10 : l'école de la conception, l'école de la planification, l'école du positionnement, l'école entrepreneuriale, l'école cognitive, l'école de l'apprentissage, l'école du pouvoir, l'école culturelle, l'école environnementale, et l'école de la configuration.

L'école de la conception associe la stratégie à des principes d'adaptation : l'adaptation de l'entreprise à son environnement afin d'acquérir et défendre une position dominante. Le principal précurseur de cette école est le Business School de Harvard avec le modèle LCAG en référence aux auteurs Learned, Christensen, Andrews et Guth. Ces derniers suggèrent que l'élaboration d'une stratégie consiste à trouver la meilleure adéquation possible entre les forces et les faiblesses internes de l'entreprise et les menaces et opportunités de son environnement externe. Le modèle LCAG (qui a donné lieu à l'analyse SWOT) a posé les premières bases de l'analyse stratégique. Cette dernière s'est organisée, depuis la mise en place de ce modèle, autour d'une double posture : une posture d'introspection encourageant les entreprises à s'interroger sur leurs forces et faiblesses, et une posture d'ouverture les amenant à analyser les opportunités et menaces de leur environnement. Mais, il est important de souligner que l'économie industrielle s'est davantage intéressée aux déterminants externes de la stratégie. Le développement de l'approche par les ressources vient par la suite combler ce manque.

• Mode d'application

L'approche méthodologique que nous adopterons dans notre recherche nécessite de procéder en trois phases complémentaires : une phase bibliographique, une phase exploratoire et une phase de quantification. La première phase, bibliographique, va nous permettre de déterminer l'ensemble des variables (internes et externes) susceptibles d'influencer le comportement stratégique des entreprises sucrières algériennes. Une analyse filière sera réalisée par le recours à la méthode CGV (Chaîne Globale de Valeur), cette méthode présente l'avantage de tenir compte d'une dimension importante négligée par la plupart des autres méthodes, notamment l'approche filière, « la structure de gouvernance ». Concernant les variables internes, une liste sera établie à partir de la revue de littérature, elle sera complétée par des

variables spécifiques aux deux entreprises enquêtées. La deuxième phase est d'ordre exploratoire, elle nous permettra, par le recours à la méthode Delphi, d'effectuer un classement des variables internes et externes dans les quatre groupes SWOT. Nous procéderons dans une troisième phase à la quantification des résultats par le recours à la méthode AHP (Analytical Hierarchy Process).

Présentation du plan de la thèse

Nous défendons dans cette recherche la thèse selon laquelle le comportement stratégique des entreprises dans les pays émergents est fortement influencé par l'évolution de l'environnement institutionnel qui encadre leurs activités. Afin d'analyser cette influence, tout en tenant compte du rôle que peuvent jouer les ressources et compétences, nous mobilisons les apports théoriques du cadre d'analyse de l'économie industrielle et de la RBV dans un seul modèle conceptuel. Les variables du modèle seront définies à partir de l'analyse de la filière sucre et les ressources et compétences des entreprises (éléments théoriques). Les entreprises de l'industrie sucrière nous servirons comme cadre d'analyse empirique.

Pour répondre à notre question de recherche nous adoptons une démarche de raisonnement de type hypothético-déductive. Cette démarche part d'abord des principes théoriques sur l'influence de l'environnement, notamment institutionnel, et des ressources et compétence de l'entreprise sur son comportement stratégique, ces principes seront confrontés à l'observation afin d'en déduire les résultats. Compte tenu de ces différentes étapes nous avons décidé de procéder dans cette thèse en deux grandes parties, composée chacune de trois chapitres.

La première partie « Revue de littérature et méthodologie de recherche » définit le cadre d'analyse intégrant la relation entre la stratégie de l'entreprise, l'environnement dans lequel elle est insérée et son portefeuille de ressources et compétences. Ainsi, dans un premier chapitre nous montrerons, à travers une large revue de littérature, l'influence de l'environnement externe de l'entreprise sur ses décisions stratégiques et sa performance. Un intérêt particulier sera accordé à l'environnement institutionnel avec des exemples concrets, notamment sur le cas des pays en phase de transition vers l'économie de marché (cas de l'Algérie aujourd'hui). Le deuxième chapitre présentera une revue de littérature sur l'importance des ressources et compétences de l'entreprise dans la décision stratégique. Ce

chapitre va nous permettre de comprendre comment la dotation de l'entreprise en ressources et compétences peut influencer sa trajectoire stratégique. Nous formulerons dans un troisième chapitre nos hypothèses de recherche et présenterons les méthodes qui seront mobilisées (SWOT, Delphi, AHP, CGV) pour vérifier leur validité.

Les résultats obtenus de nos enquêtes seront présentés et discutés dans la deuxième partie de cette thèse « Résultats de la recherche et discussion». Le chapitre quatre portera sur une analyse de la filière sucre mondiale par le recours à l'approche CGV. Nous mettrons l'accent sur la filière sucre algérienne qui constituera notre terrain d'application. Le chapitre cinq sera consacré à une analyse des données recueillies auprès des professionnels de la filière sucre en Algérie. Ces résultats seront discutés dans un sixième chapitre, une comparaison avec d'autres entreprises de la zone méditerranéenne sera établie. Cette comparaison nous permettra de déterminer si les capacités stratégiques des entreprises Cevital et ENASucre sont suffisantes pour qu'elles soient compétitives dans la région Méditerranéenne.

La conclusion générale restituera les principaux résultats de cette recherche, ses apports et limites et proposera enfin des voies pour des recherches futures.

1^{ère} partie : Revue de littérature et méthodologie de recherche

Introduction

Cette première partie, structurée en trois chapitres, est consacrée à la présentation des fondements théoriques de la structure de l'industrie et des ressources et compétences comme deux déterminants de la performance et du comportement stratégique de l'entreprise.

Dans un premier chapitre nous explorerons la littérature dans le champ de l'économie industrielle. L'analyse de l'environnement des entreprises est l'un des domaines où l'apport des théories en management stratégique a été des plus importants. L'apport des travaux de M. Porter (1980, 1986) dans les années quatre-vingt y occupe une place centrale. L'environnement dans lequel évolue l'entreprise est important pour la compréhension de sa stratégie et de sa performance. Il joue souvent le rôle d'un filtre des routines et mutations des firmes. L'intensité de cette sélection est en grande partie dépendante du niveau de compétition dans l'industrie, de la fréquence des discontinuités technologiques (fréquence d'innovation) et des <u>politiques publiques</u> (Teece et al. 1994).

Pour plusieurs auteurs (Wernerfelt, 1984; Hansen et Wernerfelt, 1989; Rumelt, 1991; Barney, 1986 et 1991) l'analyse de l'environnement externe n'est plus suffisante aujourd'hui pour expliquer la performance et le comportement stratégique de l'entreprise. En effet, l'évolution des sources de l'avantage concurrentiel a induit un revirement épistémologique à partir du début des années quatre-vingt-dix d'une explication de la performance et de la stratégie par les facteurs liés à l'industrie à une explication par des facteurs internes à l'entreprise. Face à ce constat nous nous tournons dans un deuxième chapitre vers la littérature relative à l'approche RBV.

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

ressources et compétences de l'entreprise qui pourront lui permettre de se construire un avantage concurrentiel.

Afin de concilier les deux approches présentées, nous explorerons dans le troisième chapitre quelques études mettant en avant leur complémentarité et l'intérêt de les associer dans une analyse stratégique, notamment dans le cadre d'une analyse SWOT. Nous présenterons plus en détail cette méthode et exposerons ses principales limites et les solutions apportées pour les dépasser.

<u>Chapitre I</u>: L'entreprise, un système ouvert inséré dans un environnement en mutation

Introduction

Ce chapitre traite du comportement stratégique et de la performance de l'entreprise du point de vue des économistes industriels. L'examen de cette perspective stratégique est envisagé du fait de ses apports importants dans le domaine du management stratégique, mais aussi eu égard à l'importance des changements observés dans l'environnement des entreprises qui seront enquêtées.

Il est généralement admis que l'environnement dans lequel l'entreprise est insérée reste un élément déterminant dans son comportement stratégique. Selon Mintzberg et al. (1999), la stratégie porte à la fois sur l'entreprise et son environnement : l'entreprise se sert de la stratégie pour faire face à des environnements changeants. L'environnement est en évolution permanente, les entreprises se retrouvent donc constamment face à de nouvelles contraintes qui peuvent remettre en cause leurs structures organisationnelles et leurs stratégies. Cette dynamique peut aussi offrir des opportunités de développement que l'entreprise doit savoir découvrir et saisir. Le cadre institutionnel, l'une des composantes de cet environnement, occupe depuis quelques années une place non négligeable dans la stratégie. Les entreprises dans la plupart des industries, sont de plus en plus dans l'obligation d'adapter leurs stratégies aux changements de réglementations techniques (l'exemple des normes européennes), écologiques (labels), commerciales (politiques de protection), fiscales (harmonisation de la TVA en UE) et sociales. Dans les industries sucrières, par exemple, les politiques de protection mises en place dans plusieurs pays ont permis aux entreprises d'intervenir dans un environnement relativement stable. Les réformes conduites ces dernières années, notamment dans les pays en transition, s'accompagnent d'une remise en cause de cette stabilité ce qui peut faire de l'environnement un élément déterminant de la stratégie.

Pour mettre en évidence les comportements stratégiques qui peuvent accompagner la dynamique de l'environnement des entreprises nous nous proposons de mener dans ce chapitre, structuré en trois sections, une revue de littérature dans le champ de l'économie industrielle. Dans la première section, nous présenterons les principaux postulats de

l'approche structurelle en stratégie, puis nous examinerons la question de la place de l'environnement dans l'analyse stratégique; et nous aborderons en dernier ressort l'étude de la relation entre la nature de l'environnement et le comportement stratégique des entreprises. Dans la deuxième section, nous monterons, à partir des études empiriques, comment l'environnement institutionnel peut influencer le comportement stratégique des organisations. Nous nous intéresserons dans une troisième et dernière section à la question de l'activité politique de l'entreprise.

I.1. La perspective structurelle dans la littérature du management stratégique

L'approche structurelle développée depuis les années soixante jusqu'à la fin des années quatre-vingt, fut synthétisée principalement par Porter (1986). Elle est basée sur deux principaux postulats, à savoir : l'entreprise se doit de s'adapter à son environnement afin d'assurer sa pérennité ; l'entreprise doit acquérir et défendre un avantage concurrentiel pour réussir (Dumoulin et Simon, 2005). La stratégie, selon cette approche, doit être formulée sur la base d'une analyse de l'environnement, supposé s'imposer à l'entreprise. Cette conception de la stratégie nous amène à nous interroger sur les différents types de comportements dont dispose l'entreprise pour s'adapter à cet environnement imposé, et plus particulièrement à la dynamique qui le caractérise depuis l'avènement de la mondialisation.

Après avoir définit le concept « stratégie » nous présenterons la place de l'environnement dans les analyses stratégiques, puis nous aborderons la question de la dynamique de cet environnement et de son influence sur les stratégies des entreprises.

I.1.1. Le concept « stratégie »

Le concept « *stratégie* » s'emploie depuis plusieurs décennies. Les managers l'utilisent avec libéralité et le considèrent comme le point fort de l'activité managériale, alors que les universitaires l'ont amplement étudié (Mintzberg et al. 1999). Le concept de stratégie est désormais l'un des plus galvaudés. Le qualificatif « stratégique » est accolé à toute idée, action, décision, etc. (Lorino et Tarondeau, 2006). S'il y a une unanimité à reconnaître son influence considérable dans le management de l'entreprise, sa définition suscite une véritable controverse.

Tarondeau (1993) décrit la stratégie comme un ensemble de décisions visant à anticiper ou à se prémunir face à un environnement futur incertain, ces décisions portent en particulier sur les choix du domaine d'activité dans lequel l'entreprise s'engagera et sur la nature et l'intensité de cet engagement. Pour sa part, Marchesnay (1993) définit la stratégie comme «l'ensemble constitué par les réflexions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer le choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des buts ».

De manière générale, Mintzberg et al. (1999) ont distingué, comme nous l'avons souligné précédemment, dix conceptions différentes de la stratégie qui ont connu, les unes et les autres, un certain sucées au fil des années, et restent ancrées dans la réflexion stratégique actuelle (voir tableau 1).

Tableau 1 : Différentes conceptions de la stratégie dans le management stratégique

Ecoles de	Définition de la stratégie	Principaux
pensées		auteurs
Ecole de la	la stratégie consiste à trouver la meilleure adéquation possible entre les	P. Selznick,
conception	forces et faiblesses internes et les menaces et opportunités externes	A.D. Chandler
Ecole de la	la stratégie est un processus objectif sacralisé, organisé et planifié dans	H.I. Ansoff
planification	ses moindres détails	
Ecole du	la stratégie se réduit à un certain nombre de positions génériques,	M. Porter
positionnement	choisies par le biais d'une analyse formelle des situations	
Ecole	la stratégie est un processus visionnaire (intuition, jugement, sagesse,	A. Bhide
entrepreneuriale	expérience, et perspicacité)	
Ecole cognitive	la stratégie est un processus cognitif dans l'esprit du stratège (un	H. Simon,
	processus mental)	J.G March
Ecole de	la stratégie se dégage au fur et à mesure que les gens agissant, le plus	
l'apprentissage	souvent collectivement, assimilent progressivement les données de la	C. Lindblom
	situation, en même temps que les moyens dont dispose leur entreprise	
	pour les traiter (apprentissage émergent)	
Ecole du pouvoir	la stratégie est développée comme un processus de négociation entre	
	les détenteurs de la puissance au sein de l'entreprise, et / ou entre	Mac-Millan
	l'entreprise et ses partenaires externes	
Ecole culturelle	la stratégie est un processus fondamentalement collectif et coopératif,	
	c'est est une réflexion sur la culture d'entreprise de l'organisation	E. Rhenman
Ecole	la stratégie est une réponse aux défis imposés par l'environnement	M. Hannan, J.
environnementale	externe	Freeman
Ecole de la	la stratégie est un processus de transformation de l'organisation d'un	P. Khandwalla
configuration	type de structure de prise de décisions en un autre	

Source : Elaboré par nos soins à partir de Mintzberg et al, 1999

Les différentes conceptions présentées dans le tableau 1 peuvent constituer des étapes ou des aspects qui s'intègrent dans un seul processus stratégique. En effet, l'élaboration de la stratégie est à la fois une conception estimative, un apprentissage émergent, une question de transformation, une vision intuitive, un processus d'interactions sociales, une démarche d'analyse, de programmation et de négociation, tout cela dans l'objectif de s'adapter à un environnement de plus en plus turbulent et complexe.

L'internationalisation des marchés, les évolutions technologiques, la forte concurrence entre les entreprises, les changements au niveau sociétal (urbanisation, démographie, styles de vie), les nouvelles formes de régulation des échanges internationaux, l'avènement de nouveaux

modes de consommation sont des changements qui expliquent la turbulence et l'instabilité qui caractérisent l'environnement des entreprises. Ces différents changements touchent aujourd'hui des secteurs d'activité très protégés, c'est l'exemple de celui du sucre. Selon Meyer (1989), le sucre a joué au cours des siècles un rôle prépondérant dans plusieurs pays. Pour ce simple produit d'agrément on a tissé des alliances internationales, déclaré des guerres, engagé des capitaux considérables, déplacé des plantations, etc. il s'est donc comporté comme un véritable acteur de l'histoire.

Le caractère stratégique du sucre explique les fortes politiques de protection mises en place dans la plupart des pays. Les entreprises sucrières ont donc souvent fonctionnées au sein d'un environnement relativement stable. La situation a toutefois changée avec les réformes qui accompagnent depuis quelques années le mouvement de globalisation. Les entreprises sucrières, à l'instar de celles intervenant dans d'autres secteurs, se sont retrouvées face à de nouvelles conditions (turbulence, incertitude) auxquelles elles doivent s'adapter. Il est donc tout à fait légitime de s'interroger sur les différents types de comportements stratégiques dont elles disposent. Pour y répondre, nous explorerons dans les paragraphes qui vont suivre la littérature relative aux comportements stratégiques des entreprises face à la dynamique de leur environnement.

I.1.2. L'entreprise, un système ouvert au sein d'un environnement

Le courant néoclassique considérait l'entreprise comme une boîte noire (transformation des ressources en biens et services marchands) qui évolue dans un environnement certain, parfaitement maitrisable (Vujisic, 2006). Dans ce courant de pensée, l'entreprise est assimilée à un agent passif plutôt qu'à un véritable acteur pesant sur le cours des choses. Cette vision réduit l'action de l'entreprise à celle de s'adapter à son environnement : un environnement dont l'entreprise n'est supposée connaître que les prix des produits et des facteurs de production que lui fournit le marché. Cela ne laisse aucune place à l'initiative, à la prise de risque et à l'innovation que ce soit dans la gestion interne de l'entreprise ou dans les politiques de marché.

Vujisic (2006) souligne qu'au sein du courant néoclassique, l'économie industrielle jette les premières bases d'une critique de la microéconomie walrasiènne (ce qui est important c'est le fonctionnement et le jeu du marché); elle met l'accent sur l'industrie plutôt que sur le marché. Dans cette nouvelle branche néoclassique, l'entreprise n'est plus considérée comme une boîte noire qui se contente de répondre aux signaux envoyés par le marché mais plutôt comme un acteur autonome mettant en place des stratégies concurrentielles. L'entreprise est appelée à scruter en permanence son environnement afin de mieux s'adapter aux changements de celui-ci pour être durablement compétitive.

L'introduction de la conception d'entreprises en tant que systèmes ouverts a apporté une nouvelle perspective pour les études en management : le besoin d'élaborer des stratégies et des actions pour répondre aux influences exercées par l'environnement. La réactivité de l'entreprise doit être d'autant plus importante avec la turbulence qui caractérise son environnement aujourd'hui. En effet, le mouvement de globalisation dans laquelle est entrée l'économie mondiale s'accompagne de plusieurs tendances pouvant avoir un impact sur la performance des entreprises (Stratégor, 1997). Il s'agit de: l'évolution démographique (influence considérablement l'ensemble des marchés) ; l'évolution des modes de vie (entraîne la disparition de certains marchés et favorise le développement d'autres marchés) ; l'évolution technologique (bouleverse un grand nombre de secteurs et en crée de nouveaux en quelques années); l'internationalisation des économies (conduit les entreprises à prendre en compte la concurrence internationale et à s'implanter à l'étranger); l'évolution du cadre réglementaire (peut peser fortement sur le jeu concurrentiel). Au niveau industriel, en raison de la diversification, de l'internationalisation, des phénomènes de taille critique liés à la mondialisation des échanges et de la concurrence, les entreprises sont soumises à deux exigences contradictoires : d'une part, être plus proches du marché et plus diversifiées, et d'autre part justifier leur taille par un surcroît d'avantages stratégiques (Strategor, 1997).

En raison de l'importance de ces évolutions, depuis quelques temps on a souvent coutume à utiliser les concepts <u>complexe</u> et <u>turbulent</u> pour décrire l'environnement des entreprises. Selon Marchesnay (1993), un système est d'autant plus complexe à mesure que le nombre d'acteurs augmente et que les relations entre ces acteurs sont fortes et interactives. La turbulence résulte, pour sa part, du fait que ce qui était considéré jusqu'ici comme stable se modifie plus souvent, et/ou plus fortement.

La turbulence et la complexité de l'environnement des entreprises font de la gestion de l'incertitude un objectif important du management stratégique. Jabnoun et al. (2003) distinguent quatre dimensions importantes de l'incertitude. La première dimension est l'incertitude du macro-environnement, c'est une incertitude au niveau de l'environnement général de l'entreprise. Elle inclut les conditions politiques, statutaires, économiques, et de régulation. Elle est en mesure de réduire la capacité de l'entreprise à mettre une cartographie des stratégies possibles et l'adoption du choix stratégique. La deuxième dimension concerne l'incertitude compétitive. Elle est due à l'incapacité de l'entreprise à prévoir l'intensité de la concurrence dans l'industrie dans le futur, le pouvoir relatif des concurrents et leurs futures actions et stratégies. La troisième dimension renvoie à l'incertitude sur le marché. Elle est généralement issue du manque de clarté dans la dynamique du marché et son effet sur les opérations des organisations, la demande, et les conditions de l'offre dans l'industrie. Enfin, la quatrième dimension, l'incertitude technologique, renvoie aux changements dans les ressources et capacités technologiques dans une industrie.

L'incertitude qui caractérise les quatre dimensions présentées ci-dessus peut être faible, modérée ou élevée. Dans le cas d'une incertitude faible, les changements dans l'environnement sont négligeables (environnement faiblement dynamique). Prévoir le futur dans ces conditions est une tâche peu compliquée. Les manageurs dans l'entreprise sont bien conscients des possibles situations de concurrence et peuvent attribuer une probabilité pour chaque situation. L'incertitude est élevée lorsque l'environnement est fortement dynamique et complexe et l'interconnexion entre les composantes de l'environnement avec l'organisation n'est pas claire. L'incertitude élevée rend les décisions difficiles. Le secteur des télécommunications reflète bien ce cas de figure : les changements technologiques permanents, les régulations gouvernementales, la demande et autres facteurs d'incertitude. Enfin, l'incertitude modérée combine une complexité élevée et un dynamisme faible ou une complexité faible et un dynamisme élevé.

Nous discuterons dans le prochain paragraphe les comportements stratégiques que peuvent adopter les entreprises face à différents niveaux de dynamique de l'environnement.

I.1.3. L'adaptation de l'entreprise à la turbulence de l'environnement

Avant d'analyser le comportement stratégique des entreprises face à la turbulence de leur environnement, définissons tout d'abord le concept « environnement » qui est un élément central dans cette thèse. L'environnement apparaît comme « l'ensemble des facteurs ou variables, localisés hors des frontières de l'organisation, qui pèsent sur les problèmes qu'elle rencontre et sur les comportements qu'elle envisage de développer » (Desreumaux, 1998). On peut, à partir de cette définition, assimiler l'environnement à un champ de forces, ou à l'ensemble des milieux dans lesquels l'organisation est insérée et dont émanent des contraintes et des incitations. L'ajustement et l'adaptation à ces dernières se font à travers les orientations stratégiques.

La relation entre la firme et son environnement dans le contexte de mise en place de la décision stratégique présente deux dimensions importantes (Jabnoun et al, 2003). La première est celle de se conformer à son environnement (s'adapter aux changements). La deuxième consiste à construire un avantage concurrentiel par rapport aux autres firmes de l'industrie. À partir de ces deux types de comportements, une distinction peut être faite entre ce qu'on appelle une « stratégie défensive » et une « stratégie offensive ». La stratégie défensive consiste à s'adapter aux circonstances ou à imiter les comportements des entreprises dominantes sur le marché, une attitude qui présente l'avantage de minimiser les coûts mais l'inconvénient de mettre l'entreprise en position inférieure. La stratégie offensive répond à une volonté de croissance et de développement des parts de marché de l'entreprise.

Sur la base de la posture stratégique adoptée (offensive ou défensive), Miles et Snow (1978) ont distingué une typologie composée de quatre types d'entreprises : les défenderesses, les analystes, les prospectrices et les réactives. Le tableau qui va suivre présente les caractéristiques des trois premiers (les défenderesses, les analystes, les prospectrices).

Tableau 2 : Les stratégies face à l'incertitude de l'environnement

Posture stratégique	Dimension	Orientation stratégique	
Défenderesses		Désire pour une niche de marché stable et sécurisée	
Analystes	Objectifs	Désire de réaliser des joint-ventures pour être présent sur	
	dominants	plusieurs marchés	
Prospectrices		Exploitation de nouveaux produits et d'opportunités de marché	
Défenderesses	Incertitude	Incertitude faible	
Analystes	Dans	Incertitude modérée	
Prospectrices	l'environnement	Incertitude forte	
Défenderesses		Centralisée, fonctionnelle/autorité linéaire	
Analystes	Structure	Combinaison structure organique/structure mécanistique	
Prospectrices	organisationnelle	Décentralisée, informelle, centrée autour d'un produit ou marché	
Défenderesses		Utilisation extensive d'une planification formelle	
Analystes	Planification	Planification intensive	
Prospecteur		Accent mis sur la flexibilité	
Défenderesses		Centralisé, contrôle détaillé	
Analystes	Système de	Très compliqué : rôles coordonnés entre différentes fonctions	
Prospectrices	contrôle	Centralisé, utilisation de mesures ad hoc	

Source: Jabnoun et al, 2003

L'entreprise ne choisi pas seulement sa stratégie, elle est également amenée à opter pour une structure organisationnelle. Pour cela elle dispose de deux types de structures : la structure mécaniste et la structure organiciste. Nous pouvons synthétiser leurs principales caractéristiques dans le tableau 3.

Tableau 3 : Quelques éléments de différence entre les structures mécaniste et organiciste

Structure mécaniste	Structure organiciste
- Des spécialistes fonctionnels pour	- Accent sur les connaissances et expériences spécialisées pour
améliorer les moyens techniques	leur contribution aux taches et buts d'ensemble ;
d'exécution des taches ;	- Redéfinition constante des taches individuelles par interaction
- Définition précise des droits,	des individus ;
obligations et techniques de chaque	- L'implication dans l'entreprise est définie de façon large plutôt
position;	qu'étroite et technique ;
- Autorité, contrôle et communication	- Autorité, contrôle et communication sont déduits des besoins et
de nature hiérarchique ;	intérêts communs et ne sont pas basés strictement sur des
- Forte interaction verticale entre	obligations contractuelles;
supérieurs et subordonnés ;	- Connaissances et compétences sont réparties dans la hiérarchie,
- Les communications contiennent	leur localisation exacte dépend de la nature du problème ;
d'abord des ordres et des	- Forte interaction latérale entre participants, consultation plutôt
directives;	que commandement ;
- Loyauté et soumission aux supérieurs	- Les communications contiennent d'abord des informations et
sont des exigences fondamentales ;	des conseils ;
- Le prestige est attaché à la position	- L'engagement vers les buts est plus important que la loyauté et
dans l'organisation.	l'obéissance ;
	- Le prestige est attaché aux affiliations techniques et
	professionnelles externes.

Source: Desreumaux, 1998

Le choix de l'une des deux structures organisationnelles présentées dans le tableau 3 dépend en grande partie du degré de la dynamique de l'environnement dans lequel l'entreprise est insérée (voir tableau 4).

Tableau 4 : La structure organisationnelle de l'entreprise et le degré de dynamique de l'environnement

	Turbulence de l'environnement		
	Faible	Forte	
Organisation mécaniste	Solution-type	Risque de non-adaptabilité	
Organisation organiciste	Risque de non-compétitivité	Solution-type	

Source: Marchesnay, 1986

Dans un environnement faiblement dynamique; où les besoins des consommateurs, les produits et services offerts pour les satisfaire sont bien connus, et où le facteur technologique et autres facteurs de l'environnement changent lentement, une stratégie défensive pour préserver la position de la firme sur son marché (*posture de défenderesse*) peut être une stratégie viable. Les structures organisationnelles des défenderesses sont mécanistes (très formalisées, non participatives, hiérarchiques, étroitement contrôlées et inflexibles) plus qu'organicistes, cohérentes avec une orientation vers le contrôle et l'efficience.

Dans les environnements fortement dynamiques et complexes, la position des défenderesses devient difficile. L'entreprise est confrontée selon Marchesnay (1986) à une « discontinuité stratégique » : la planification stratégique, même informelle, est brutalement obsolète, et il faut monter d'urgence un contre-plan, une contre-stratégie. Pour cela l'entreprise doit disposer d'un niveau suffisant de flexibilité de son système de gestion : flexibilité du système de décision, de l'organisation administrative et opérationnelle. Le succès dépend fortement d'un alignement dynamique de la réponse avec les changements de l'environnement à travers l'innovation organisationnelle (posture de prospectrice). Dans ce deuxième cas, une structure organiciste est plus adaptée. Elle est caractérisée par l'informalité, la décentralisation de l'autorité et la flexibilité. Les entreprises prospectrices suivent l'évolution des tendances sur leurs marchés, cherchent les opportunités et consacrent beaucoup de ressources pour le développement de produits.

Les *entreprises analystes* opèrent dans différents environnements. Elles jouent un rôle similaire que les firmes défenderesses dans leur environnement stable, et à celui des firmes prospectrices dans leur environnement dynamique. Ces entreprises sont des suiveuses et non des pionnières. Elles préservent leurs principales activités de production et réalisent des joint-ventures vers de nouveaux produits mais seulement après la vérification de leur viabilité. Concernant leur structure organisationnelle, elles combinent à la fois des caractéristiques mécanistes et organicistes pour s'adapter à leur environnement.

Miles et Covin (2000) soulignent que la turbulence de l'environnement amène souvent les organisations (particulièrement les plus performantes) vers une structure organiciste. Pour cause, l'imprévisibilité de la dynamique de l'environnement peut éliminer tout bénéfice pouvant être tiré de l'adoption d'une structure organisationnelle mécaniste. Cette constatation fait suite à une étude que ces deux auteurs ont menée sur la structure organisationnelle des petites firmes au Nord-est des États-Unis. Elle a concerné 1225 entreprises (28,5 % de taux de réponse). Une première sélection a été faite sur la base de la dynamique de l'environnement dans lequel interviennent ces entreprises. Par la suite, il a été question de voir l'organicité de leur structure organisationnelle, la rigidité de leurs stratégies et leurs performances. L'étude a montré, d'une part, que la dynamique de l'environnement apparaît comme favorisant les structures organicistes. Celle-ci a une corrélation positive avec la performance dans un environnement dynamique et négative avec la performance dans un environnement stable. D'autre part, la stratégie entrepreneuriale semble se relier fortement à la performance dans certaines circonstances environnementales particulières. Elle est plus dominante dans l'environnement dynamique, alors que l'environnement stable favorise une stratégie conservatrice.

Dans une autre recherche réalisée par Bigneti et Bomtempo (2007) auprès de neuf entreprises intervenant dans l'industrie de la pétrochimie au Brésil (analyse longitudinale : 1992-2006), il a été démontré que la turbulence de l'environnement entraine des modifications structurelles (réorientation actionnaire, redimensionnement d'unités, recherche de technologies, etc.) et stratégiques importantes. Les périodes de stabilité servent pour leur part au développement et l'accumulation de compétences organisationnelles qui préparent l'entreprise aux périodes de turbulence. Concernant la structure organisationnelle des entreprises, les résultats montrent qu'elle tend à être plus flexible et plus organiciste. Selon les auteurs, la décision stratégique

de ces entreprises de s'organiser en équipes et comités leur permet d'avoir une plus grande capacité de réponse.

Nous retenons à travers la littérature réalisée dans cette première section que l'environnement de l'entreprise est un élément déterminant dans la mise en place de sa stratégie. La dynamique qui le caractérise aujourd'hui impose une plus grande réactivité de cette dernière. Il ressort également qu'en fonction de la nature de l'environnement, les entreprises doivent privilégier certaines structures organisationnelles par rapport à d'autres. Ainsi, dans un environnement stable, une structure organiciste semble avoir une corrélation négative avec la performance de l'entreprise. Ce type d'environnement favorise généralement une stratégie conservatrice. Ce dernier résultat nous conduit à nous interroger sur sa validité dans le contexte actuel. En effet, existe-t-il encore des environnements stables dans l'ère de la mondialisation? L'étude de la dimension institutionnelle de l'environnement global de l'entreprise peut nous aider à répondre à cette question. L'institutionnalisation des entreprises dans certains secteurs induit une pérennisation de leur environnement et une diminution considérable du taux de changement.

Nous développerons dans la deuxième section de ce chapitre la question relative à la relation entre l'environnement institutionnel et le comportement stratégique des entreprises.

I.2. L'environnement institutionnel et le comportement stratégique de l'entreprise

Il nous semble important de définir brièvement les concepts « cadre institutionnel » et « institution » avant de déterminer dans quelle mesure ils peuvent influencer le comportement stratégique d'une entreprise.

Le cadre institutionnel fait référence à l'ensemble des <u>institutions</u> qui composent le dispositif légal, politique, judiciaire et culturel qui encadre, impulse, stimule et autorise les actions globales ou individuelles. Ces actions s'enracinent dans toute structure organisée du secteur marchand ou non marchand (Kichou et Palloix, 2003). North (1990) définit les institutions comme les règles du jeu dans la société ou, plus formellement, les contraintes conçues par l'homme qui façonnent l'interaction humaine; par conséquent elles structurent les incitations à l'échange humain, que ce soit politique, social, ou économique. North souligne ainsi le rôle

des institutions comme réducteurs d'incertitudes par la stabilisation des règles du jeu entre les organisations.

Nous nous attacherons dans cette deuxième section à montrer, dans un premier temps, la place de l'environnement institutionnel dans les recherches en management stratégique. Ensuite, nous déterminerons comment l'environnement institutionnel peut influencer le comportement stratégique des entreprises, et enfin nous montrerons comment les entreprises, à leur tour, peuvent influencer l'environnement institutionnel qui encadre leurs activités.

I.2.1. Place de l'environnement institutionnel dans les recherches en management stratégique

Trois cadres d'analyse (cadre d'analyse libérale, cadre d'analyse de la théorie marxiste, et cadre d'analyse de la théorie interventionniste) sur l'opportunité d'une intervention des pouvoirs publics dans l'économie ont été identifiés par Morvan (1985).

Dans le cadre d'analyse libérale, il est considéré que l'État n'a aucune raison d'intervenir dans un fonctionnement parfaitement concurrentiel et spontané de l'économie. Toutefois, son intervention peut se justifier dans certains cas tels que la nécessité de veiller au respect des règles de la concurrence (l'exemple de la législation antitrust).

Dans le cadre de la théorie Marxiste, l'État capitaliste est défini comme un ensemble d'instruments utilisés par la classe dominante pour maintenir les conditions de son exploitation sur les autres classes sociales. L'intervention publique a pour objet d'assurer la persistance du mode de production dominant, de prendre en charge le financement du capital, de débudgétiser certaines activités publiques rentables au profit d'intérêts privés, etc.

Enfin, dans le cadre de la théorie interventionniste, il est suggéré que l'État intervienne pour atteindre certains objectifs prioritaires. Selon Morvan (1985), dans cette optique keynésienne ou néokeynésienne, on justifie bien la coexistence d'un secteur privé, soumis aux règles du schéma classique, et d'une économie publique en charge de grands objectifs d'intérêts généraux (plein emploi, relance économique, etc.). L'économie publique doit avoir pour mission d'élaborer des projets qu'elle seule peut mener à bien, de créer des pôles susceptibles

d'entraîner le reste de l'économie nationale, d'assurer les risques et les charges collectives que le secteur privé laisse de coté, etc.

Au-delà de ces différents cadres d'analyse sur l'opportunité de l'intervention publique, fort est de constater aujourd'hui que l'Etat ainsi que d'autres instances supranationales sont toujours fortement présentes dans plusieurs industries. Cette intervention se fait sous plusieurs formes (Johnson et Scholes, 2000). La première forme d'intervention est celle de la régulation : la fonction régalienne de l'Etat, en dépit de son retrait de plusieurs domaines, reste nécessaire. Elle se fait par la fixation d'impôts et de taxes, du droit de travail, de lois sur la protection de l'environnement, par le contrôle des changes et des prix, et l'établissement de normes, de quotas et tarifs douaniers. L'intervention de l'Etat peut également se faire par des subventions, des crédits d'impôts et exemption de taxes. L'Etat joue dans ce cas un rôle de financier qui peut favoriser certaines entreprises. Ces aides publiques sont fréquemment mises en cause par les instances internationales (OMC) ainsi que par certains pays (exemple : le Brésil dans le cas du sucre). L'Etat à travers son rôle purement politique peut fortement influencer la capacité concurrentielle des entreprises. A titre d'exemple, l'établissement ou la rupture de relations diplomatiques, l'instauration de blocus commerciaux à l'encontre de certains pays, peut réduire le réseau de clients de l'entreprise. Enfin, l'Etat peut être un client dominant ou un fournisseur en situation de quasi monopole. Il peut également être un concurrent particulièrement menaçant.

À travers ces différentes formes d'intervention, l'Etat peut influencer considérablement le comportement stratégique des entreprises (Carney et Gedajlovic, 2000; Miles et Covin, 2000; Kichou et Rizopoulos, 2000; Hafsi et Hatimi, 2003). Malgré cette influence avérée de l'intervention de l'Etat, l'analyse stratégique est restée focalisée pendant plusieurs années sur l'environnement économique de l'entreprise (Hafsi, 2003). À titre d'exemple, dans le modèle de l'organisation industrielle de Porter (1980), l'environnement extérieur de l'entreprise est évalué essentiellement à travers les cinq forces concurrentielles. À partir de là, un certain nombre de stratégies génériques ont été construites, essentiellement sur les variables de l'environnement économique : stratégie de coûts, stratégie de différenciation, stratégie de concentration ou de focalisation.

Même si l'environnement économique de l'entreprise peut être l'élément direct dont peuvent dépendre sa compétitivité et la nature de la concurrence dans l'industrie, d'autres éléments relevant de ce qu'on peut appeler le macro-environnement doivent être pris en compte. Selon Marchesnay (1993), le macro-environnement comprend tous les éléments structurels qui encadrent les choix majeurs de l'entreprise. Narayanan et Fahey (1997) distinguent quatre principaux segments dans le macro-environnement : l'environnement social (les facteurs démographiques, les styles de vie et les valeurs sociales), l'environnement économique, l'environnement institutionnel (formel et informel) et l'environnement technologique.

Concernant l'environnement institutionnel, il a fallu attendre le développement de l'économie institutionnelle pour le voir prendre de l'importance dans les recherches en gestion. Il faut reconnaître que les changements institutionnels qui accompagnent la globalisation ne pouvaient qu'encourager ce gain d'intérêt. Ainsi, ces dernières années, la littérature du management stratégique fait une distinction entre « environnement institutionnel » et « environnement économique », l'objectif étant de montrer les différentes exigences qu'ils imposent pour la survie d'une entreprise (voir tableau 5).

Tableau 5 : L'environnement institutionnel et l'environnement économique d'une entreprise

Environnement institutionnei	Environnement économique
Politique et légal	Marché
Légitimité	Ressources
Coercitive, mimétique,	Compétitive
normative	
Les institutions d'État et	Les ressources rares, les facteurs
associations professionnelles	de production
Règles, régulation, inspection	Forte dépendance
Conformité aux règles et normes	Acquisition et contrôle de
institutionnelles	ressources rares
Intervention publique	Échanges de ressources avec des
	partenaires
	Légitimité Coercitive, mimétique, normative Les institutions d'État et associations professionnelles Règles, régulation, inspection Conformité aux règles et normes institutionnelles

Source: Olivier, 1997

La stratégie concurrentielle d'une entreprise doit s'adapter aux caractéristiques de son environnement global. L'élément de base dans le processus stratégique est l'environnement économique, cependant l'environnement institutionnel peut s'avérer dans certains cas comme crucial. Cela est particulièrement valable lorsque les opportunités de développement d'une entreprise sont contrôlées par le gouvernement ou dépendent de la pression des groupes d'intérêts.

La perspective institutionnelle nous offrira un éclairage intéressant sur l'influence du cadre institutionnel et de son évolution sur le comportement stratégique des entreprises. Selon cette perspective, les entreprises s'intègrent dans un cadre institutionnel qui impose des règles, normes et autres instruments de régulation qui tendent à limiter leur marge de manœuvre. Les choix stratégiques opérés ne sont donc pas guidés exclusivement par des facteurs économiques.

I.2.2. Influence de l'environnement institutionnel sur la stratégie de l'entreprise

Dans la littérature en management stratégique certains travaux ont étudié la relation entre l'environnement institutionnel et le comportement stratégique des entreprises. A ce propos, un consensus général semble émerger, à savoir que la nature de l'environnement institutionnel (contraignant/favorable, fort/faible) détermine le comportement stratégique des entreprises.

Dans une étude menée par Child et Tsai (2005) sur l'interaction entre les règles institutionnelles en matière de protection de l'environnement et le comportement stratégique des entreprises, il a été constaté que la conformité aux règles environnementales dépend des bénéfices obtenus ou des sanctions associés à une non-conformité. Les auteurs ont également relevé que la conjonction entre les règles institutionnelles et les stratégies environnementales des entreprises (responsabilité sociale) donne lieu à 4 scénarios que nous pouvons résumer dans la figure ci-après.

Figure 1 : Les stratégies des FMN faces aux contraintes institutionnelles environnementales

Contraintes institutionnelles

Elevées Faibles Stratégie Conformité et relation Exercice d'une responsable coopérative avec les pression sur les institutions institutions Stratégies des firmes Conformité et exercice Non-conformité et Stratégie non de pression pour les payement de sanctions responsable faire évoluer faibles

Sources: Child et Tsai, 2005

29

Il ressort de la figure 1 que face à des contraintes institutionnelles élevées, les entreprises vont se conformer tout en adoptant une relation coopérative avec les institutions (cas d'entreprises respectueuse de l'environnement), ou en exerçant une pression pour faire évoluer ces contraintes (cas d'entreprises non respectueuses de l'environnement). Dans ce premier cas, c'est la force de l'appareil d'exécution qui est à l'origine de la conformité. La non-conformité induit des sanctions supérieures aux bénéfices obtenus. Lorsque les contraintes institutionnelles sont faibles, le bénéfice de la non-conformité est supérieur aux sanctions. Dans ces conditions, les entreprises adoptant une stratégie non responsable supportent les faibles sanctions associées à la non-conformité.

Les résultats de l'étude réalisée par Rugman et Verbeke (1998) convergent avec ceux de Child et Tsai (2005). Ces deux auteurs ont montré que la conformité des entreprises à la réglementation internationale en matière de préservation de l'environnement est conduite par une amélioration de la performance industrielle (part de marché, rentabilité, croissance, etc.) ou par des sanctions associées à une non-conformité. Dans le dernier cas, c'est le degré de puissance de l'appareil d'exécution qui détermine la conformité, comme on peut le constater dans la figure 2.

Figure 2 : Perspectives managériales de la conformité à la réglementation internationale

Comportement de conduite de la conformité

Contribution à la performance industrielle Elevés 1) Conformité conduite par la performance 3) Conformité conduite par l'exécution Bénéfices économiques de la conformité 2) Non conformité 4) Non-conformité conditionnelle

Source: Rugman et Verbeke, 1998

Dans le quadrant 1, la régulation internationale est bien accueillie par les entreprises car les bénéfices liés à la conformité sont élevés. Les recommandations environnementales (pas de règles imposées aux pays membres) de l'OCDE illustrent bien ce contexte. La conformité dans ce cas est considérée par certaines firmes multinationales comme un outil important de benchmarking pour le commerce international (Rugman et Verbeke, 1998). À l'inverse, dans le quadrant 3 l'élément conducteur vers la conformité n'est pas une possible amélioration de la performance industrielle mais plutôt les fortes sanctions associées à la non-conformité. Ainsi, dans le cas de l'UE, la Commission Européenne a été capable d'obtenir une large application des mesures environnementales « les Ecolabels ». Ces derniers sont aujourd'hui utilisés comme des <u>barrières à l'entrée</u> des firmes étrangères qui ne sont pas capables de s'y conformer. La réglementation constitue, dans ce cas, à la fois une contrainte pour les entreprises, mais elle permet aussi la mise en place d'un avantage concurrentiel protégé. D'autres accords peuvent être classés dans le quadrant 3, notamment le « Montréal Protocol » à travers lequel les gouvernements signataires ont mis en place des mesures pour l'application des recommandations environnementales en fonction de la spécificité de chaque législation nationale.

Dans le quadrant 2, les firmes n'ajustent pas leur comportement pour répondre aux régulations internationales, supposées ne pas contribuer à la performance industrielle. À titre d'exemple, la promotion des préoccupations environnementales par l'UNCED (United Nations Conference on Environnent and Development), notamment lors du sommet de Rio en 1992 (présence de plus de 100 chefs d'États), n'a eu aucune influence sur le comportement des firmes. Celles-ci voient ce sommet comme de simples relations publiques dominées par les ONG, avec un faible engagement pour une réalisation concrète.

Enfin, dans le quadrant 4 on parle de non-conformité conditionnelle. Pour l'entreprise, il n'y a aucun bénéfice dans la conformité. Concernant l'exécution, même si les gouvernements montrent une réelle volonté à mettre en application les accords, l'opérationnalisation ou une concrétisation d'une exécution administrative traîne en raison notamment du manque de ressources. Une fois que l'appareil d'exécution administrative fonctionnera correctement, un changement vers la conformité peut avoir lieu. Dans ce cas, Rugman et Verbeke (1998) donnent l'exemple de l'accord de libre-échange Nord américain (NAFTA). Des mesures environnementales importantes ont été adoptées dans le cadre de cet accord, et touchent un grand nombre de firmes. Cependant, l'organe mis en place pour l'application de ces mesures

la CCE (Commission de la Coopération Environnementale) reste peu crédible. En le devenant par des procédures actives de règlement des conflits (entre 1993 et 1998, environ 20 conflits ont été recensés entre les USA et le Canada) et des investigations pour empêcher les conflits commerce-environnement, cet accord peut passer dans le quadrant 3.

La situation conflictuelle (ou de complémentarité) entre le comportement des entreprises et les institutions, relevée dans les deux premières études, peut également être observée dans le cas des investissements directs étrangers. Ainsi, en partant d'une synthèse du chapitre 10 de l'ouvrage "Multinational entreprise and economic analysis" de Caves (1982), Rugman (1998) élabore une analyse de l'interaction entre le comportement des firmes et l'intervention publique. Il s'intéresse en premier lieu à la question de l'uniformité des objectifs des gouvernements par rapport à ceux des firmes. L'interaction entre ces objectifs peut être résumée dans la figure 3.

Figure 3 : Interaction entre les objectifs des firmes et de ceux des gouvernements

Pays hôte des IDE : uniformité entre les objectifs de la firme et ceux du gouvernement local

	Conflit	Complémentaire
Conflit Uniformité entre les objectifs de la firme locale	(1)	(2)
et ceux du gouvernement		
Complémentaire	(3)	(4)

Source: Rugman, 1998

Le quadrant 1 de la figure 3 reflète une situation de conflit entre un comportement de maximisation de l'efficience de l'entreprise et un objectif macroéconomique de maximisation de l'efficience de la redistribution de l'État (Économie du bien être). C'est à l'opposé de ce qu'on observe dans le quadrant 4 ou les objectifs des firmes et ceux des gouvernements sont complémentaires. Dans les deux autres quadrants (2 et 3), les objectifs des gouvernements sont complémentaires avec ceux de la firme locale et en conflit avec ceux de la firme étrangère ou inversement.

Rugman (1998) a relevé par la suite que les caractéristiques institutionnelles d'un pays et la spécificité des investissements des firmes déterminent largement les interactions entre les deux. Dans ces conditions, il souligne que chaque firme définie clairement une nationalité, une base où elle développe ses avantages spécifiques (reflétant ses compétences clés).

Enfin, Rugman montre que si l'entreprise considère la politique publique comme facteur exogène (elle n'est pas un élément déterminant dans la stratégie), elle va agir dans son environnement tout en respectant les règles imposées. Si toutefois elle la considère comme endogène, elle va tenter de changer son contenu en sa faveur. Dans le cas d'une firme présente dans plusieurs pays et qui endogèneise la politique gouvernementale, elle doit établir une stratégie pour chaque politique nationale¹. Selon Rugman (1998), si les emplacements de base de la firme (là où elle concentre ses compétences) représentent la principale source de son succès, les stratégies face aux politiques de régulation (qui constituent soit une opportunité ou menace) de ces zones vont recevoir plus d'attention.

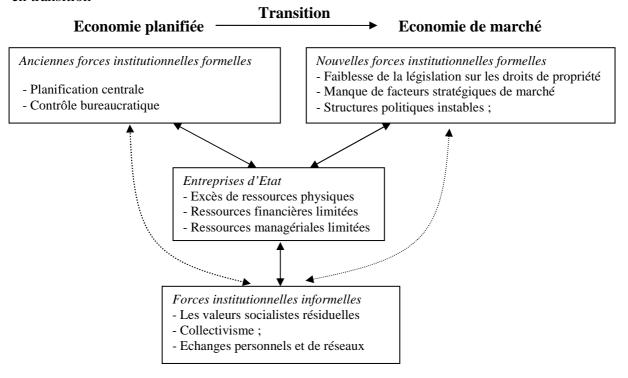
Dans une autre recherche réalisée par Peng (1996) il a été démontré que la nature du cadre institutionnel peut également être à l'origine de nouvelles formes organisationnelles et de stratégies. L'étude a touché plusieurs pays en phase de transition (Bulgarie, Chine, République tchèque, Hongrie, Pologne et l'ex URSS) qui présentent des particularités communes : expérience socialiste, forte transition vers l'économie de marché, le choix stratégique des entreprises qui semble être l'insertion dans des réseaux. L'auteur a constaté que les firmes occidentales qui réalisaient traditionnellement leur croissance par le recours à des stratégies d'expansion générique et d'acquisition, se sont récemment intéressées à une nouvelle stratégie : la stratégie de type réseau (elle prend différentes formes : les alliances stratégiques, les joint-ventures, partenariats, etc.).

Si le choix des firmes d'adopter la stratégie de type réseau est généralement attribué aux nombreux avantages qu'elle présente : accéder à de nouveaux marchés et technologies, réaliser des économies d'échelle, bénéficier d'une complémentarité de qualifications, etc., Peng (1996) pense qu'il reflète plutôt l'incapacité de ces firmes à posséder les ressources nécessaires pour entreprendre une stratégie d'expansion ou d'acquisition. Peng (1996) attribut

¹ Il faut souligner qu'aujourd'hui la création des Pôles d'Attractivité, des Clusters, des Technopoles, les Etats essaient d'attirer les IDE et la firme présente dans plusieurs pays endogèneisent moins la politique gouvernementale. Les politiques gouvernementales changent suivant les exigences des firmes multinationales.

également le choix de cette stratégie, particulièrement dans le cas des entreprises locales, à la nature de l'environnement institutionnel dans les pays en phase de transition. La figure 4 résume les principales caractéristiques des entreprises publiques dans ces pays ainsi que les changements institutionnels qui accompagnent la phase de transition.

Figure 4 : Interaction entre les institutions et les organisations dans les économies planifiées en transition



Source: Peng, 1996

Avant la transition, le plan national dans les économies planifiées est développé par le gouvernement central, qui est par la suite décomposé en un ensemble d'ordres pour les entreprises d'État. Avec les faibles contraintes budgétaires, la rentabilité n'a jamais constitué un souci dans ces entreprises. L'effacement des dettes accumulées et les fonds assurés par les autorités centrales, sont autant de facteurs qui ont fait qu'il n'existait aucune incitation pour l'amélioration des ressources financières de ces entreprises, donc de motivation de croissance.

À partir des années quatre-vingt, des changements fondamentaux ont eu lieu avec un impact considérable sur la croissance des entreprises publiques. Le changement le plus notable est celui du démantèlement progressif du régime de planification central avec un affaiblissement des contraintes institutionnelles (formelles) liées à ce régime. La transition a également changé les mentalités des manageurs dans ces pays. Ces derniers se sont retrouvés avec leurs

entreprises dans un jeu concurrentiel (notamment avec l'entrée de firmes étrangères) auquel il fallait s'adapter. Plusieurs firmes d'État sont passées du statut de fournisseurs de marchés locaux (protégés) au rang d'exportateurs vers l'occident. Un marché qui est plus rémunérateur mais plus exigeant en termes de qualité et de délais de livraison. Enfin, le desserrement institutionnel a été accompagné par l'apparition d'une nouvelle force dans l'arène compétitive : une nouvelle classe de firmes privées <u>plus entreprenantes</u> que les entreprises d'État. Par ailleurs, le cadre réglementaire des droits de propriété, nécessaire pour le bon fonctionnement du marché, est resté faible. En même temps, l'incertitude économique qui marque toujours ces pays en raison de l'instabilité politique constitue une autre faiblesse. Peng (1996) souligne que pour les manageurs chinois, l'un des facteurs ayant le plus d'influence sur leurs entreprises est celui du régime de régulation étatique. Ce dernier est plus complexe et surtout moins prévisible. Un constat qui est aussi valable pour l'ex URSS et les pays de l'Europe de l'Est. Enfin, il y a le manque des facteurs stratégiques de marché (ex : un marché financier qui facilite le transfert des actifs et des propriétés) dont l'existence conditionne la réussite de la vente des actifs publics (privatisation) et le développement des firmes privées.

En définitive, face aux développements importants observés dans les pays en transition étudiés, la stratégie de croissance est devenue nécessaire pour l'amélioration de la compétitivité des entreprises locales. La stratégie de type réseau est celle qui a été adoptée par la plupart des entreprises dans ces pays. Une tendance qui a été attribuée aux contraintes institutionnelles formelles (droits de propriétés, incertitude économique, absence de facteurs stratégiques de marché) et informelles persistantes. Ces contraintes ont encouragé les firmes à mettre en commun leurs ressources et coordonner leurs activités à l'intérieur de réseaux.

L'étude de l'influence de l'évolution de l'environnement sur la stratégie des entreprises dans les pays en transition ne se limite pas aux grandes firmes. En effet, certains chercheurs se sont intéressés aux stratégies de développement des petites et moyennes entreprises dans ces pays, c'est le cas de Bourcieu (2005). Cet auteur souligne que peu de travaux ont été menés sur la manière dont les PME réagissent ou agissent face au changement de l'environnement institutionnel. La revue de littérature concernant le développement international des PME confirme selon l'auteur la théorie classique selon laquelle les petites et moyennes entreprises dans les pays à dominante concurrentielle subissent les pressions de l'environnement et adoptent une stratégie de spécialisation. Toutefois, elle ne permet pas de conclure sur la nature du développement international des PME dés lors que l'environnement est marqué par

une forte instabilité institutionnelle, comme dans le cas des PECO. Ce constat a encouragé Bourcieu (2005) a mené une étude sur les comportements stratégique des PME françaises dans ces pays. En ce sens, un questionnaire a été élaboré et envoyé aux dirigeants de 721 PME ayant des tailles et des degrés d'expérience internationale dans les PECO différents. Les enquêtes ont permis d'obtenir 151 réponses exploitables, soit un taux de réponse de 20,9%. Trois variables relatives à ce que font ces entreprises à l'international ont été étudiées dans cette recherche : les orientations stratégiques, les modalités d'engagement, et les avantages concurrentiels. A partir de ces trois variables Bourcieu (2005) a pu établir une typologie composée de quatre classes de PME. Nous pouvons synthétiser leurs principales caractéristiques dans le tableau 6.

Tableau 6 : Typologie de développement des PME dans les pays en transition

	Nombre de	Orientations	Modalités d'engagement	Avantage
	cas observés	stratégiques		concurrentiel
	102	- Spécialisation	- Exportations directes et	Niveaux de prix
		des activités	intermédiaires locaux.	pratiqués et la
Les		internationales	- Engagement réduit, donc	qualité des produis
exportateurs		- Maitrise d'un	moins de risque	et leur adaptation à
traditionnels		produit implanté		la demande
		sur une niche de		
		marché		
	3	Maitrise d'une	Coopération inter-	Innovation
Les		technologie,	entreprises et transferts de	
détenteurs de		intégration	technologies	
technologies		verticale, stratégie		
		de filière		
	17	Stratégie de filière	Exportations directes et	Confiance auprès
		et stratégie de	transferts de	des acteurs locaux
Les		diversification	technologies : plus	
opportunistes			souples que les	
volontaires			engagements	
			capitalistiques (exemple:	
			filiales) et permettent de	
			saisir rapidement les	
			opportunités	
	29	Intégration	- Coopération inter-	Confiance acquise
		verticale et	entreprises avec les	
Les engagés		stratégie de filière	acteurs locaux	
			- Directement impliquées	
			dans les pays en transition	

Source : Elaboré par nos soins à partir de Bourcieu, 2005

La disproportion entre les classes de PME observée dans le tableau démontre qu'à coté d'une approche classique qui lie très fortement certains comportements stratégiques (spécialisation, recours massif aux modalités d'engagements commerciales), d'autres stratégies de développement international sont exploitées par les PME dans les PECO (Bourcieu, 2005). Ainsi, les PME de la classe trois (opportunistes volontaires) s'éloignent fortement de la théorie classique en privilégiant le développement de modalités d'expansion de marchés (diversification et stratégie de filière). Bourcieu explique ce comportement par deux hypothèses. La première hypothèse tient à la volonté de réduire les risques liés au développement sur de nouveaux marchés (inefficacités du système juridique, difficultés d'accès à l'information et interventionnisme faussant le mécanisme de marché), des risques élevés dans les pays en transition. La deuxième porte sur la volonté des PME de saisir les opportunités émergeant des transformations permanentes de l'environnement institutionnel.

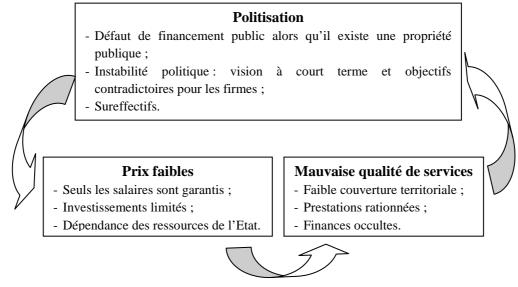
Les entreprises de la classe quatre représentent un groupe significatif de PME internationales qui vont également à l'encontre de la théorie classique. Elles développent des stratégies d'intégration verticale et de filière dans l'objectif de s'insérer dans l'environnement local. Ce comportement est expliqué par l'auteur à travers deux hypothèses. La première suggère qu'à travers ces choix stratégiques les PME peuvent disposer d'une configuration leur permettant de saisir les opportunités du marché, dés l'instant où celles-ci se présentent. La deuxième hypothèse préconise que face à un environnement institutionnel en mutation, les PME peuvent chercher à agir sur certains de ses aspects pour l'orienter dans un sens qui soit favorable à leur développement.

Bourcieu (2005) conclu que les PME engagées dans les PECO cherchent à s'intégrer dans l'environnement local dans une double perspective : d'une part celle de bénéficier d'un soutien local pour saisir les opportunités de marché qui émergent, et d'autre part celle de tenter de créer leur propre champ d'action en s'appuyant sur le processus de mutation de l'environnement institutionnel.

A la différence des études présentées ci-dessus celle de Chabaud et al. (2005), réalisée dans l'industrie électrique, permet de faire une distinction entre ce qu'ils appellent « architecture institutionnelle faiblement performante » et « architecture institutionnelle incitative ». Les auteurs ont montré que le comportement des entreprises peut varier selon que l'on se situe dans l'une ou l'autre de ces deux situations.

Dans une architecture institutionnelle faiblement performante, les entreprises électriques rentrent dans un cercle vicieux qui empêche la croissance du secteur. Ainsi, dans les contextes institutionnels où la tarification des biens est fixée par les autorités publiques (tarification utilisée pour des raisons électoralistes) la rentabilisation des investissements devient difficile. Cette situation se traduit sur le long terme par l'incapacité des entreprises à assurer la maintenance de leurs investissements, leur extension et renouvellement. Elles deviennent alors dépendantes des financements publiques, cela contraint fortement les stratégies de ces entreprises et se répercute négativement sur leur performance. Chabaud et al. (2005) soulignent que le cercle vicieux se met en place lorsque les autorités publiques ne pourrons ou nous souhaiterons plus financer les investissements que ne peuvent pas réaliser les entreprises contraintes par la sous tarification (voir figure 5).

Figure 5 : Le cercle vicieux des environnements institutionnels faiblement performants (cas de l'industrie électrique)



Source: Chabaud et al, 2005

Les entreprises qui sont touchées par ce cercle vicieux deviennent faiblement compétitives et seront dans l'incapacité de faire face à une concurrence internationale.

Dans le cas d'une architecture institutionnelle « fortement incitative », Chabaud et al. (2005) ont constaté, en étudiant le cas des entreprises européennes, que le contexte institutionnel influençait le contenu des stratégies de ces entreprises. En effet, les réformes institutionnelles

adoptées dans l'UE ont initié de nouveaux comportements stratégiques des entreprises locales. Ainsi, les réformes nationales et les initiatives européennes ont poussé les entreprises électriques à changer de dimension et à faire de l'internationalisation l'un des axes majeurs de leur développement : « les stratégies d'exportations et les opérations de fusions et acquisitions ont ainsi constitué des moyens d'action pour les entreprises désireuses de s'insérer dans le futur marché unique européen » (Chabaud et al, 2005).

Par ailleurs, Guieu et Meschi (2008) estiment que l'uniformité des dispositions réglementaires en Europe et les rapprochements d'entreprises semblent amener ces dernières à converger et à adopter des structures de gouvernance (gouvernement d'entreprise) identiques.

Les résultats des études présentées dans cette section nous permettent de postuler que les entreprises reflètent souvent les conditions institutionnelles dans lesquelles elles sont insérées. Cela est synonyme que l'évolution de l'environnement institutionnel s'accompagne, dans le cadre d'une réaction adaptative, par une évolution des comportements stratégiques des entreprises. Nous rejoignons donc des auteurs comme North (1990), Hafsi et Hatimi (2003), Carney et Gedajlovic (2002) dans leur réflexion d'évolution conjointe.

I.2.3. L'évolution conjointe des entreprises et des institutions

À travers sa distinction entre organisations et institutions, North (1990) a voulu montrer qu'il existe une évolution conjointe des organisations, de leur comportement stratégique et des institutions. Cette idée a été reprise par la suite par d'autres auteurs, notamment Hafsi et Hatimi (2003). Ces derniers ont constaté, à travers une étude sur le secteur de télécommunication en Amérique du Nord, le lien important entre l'évolution des institutions et de celle des stratégies des entreprises. Cette étude a donné lieu à des résultats intéressants qui méritent d'être soulignés. En effet, elle montre en premier lieu que les institutions ne déterminent pas les choix stratégiques des entreprises, mais les contraignent de manière importante; c'est en ce sens qu'ils parlent de choix stratégiques contraints. Ensuite, cette étude montre que lorsque les institutions sont en période de transformation, il y a une évolution conjointe avec les stratégies des entreprises, les deux s'influencent mutuellement. Ainsi, comme la réglementation influence le comportement des entreprises elle peut également être influencée par les acteurs auxquels elle est imposée, mais seulement durant la phase de transition. Lorsque cette réglementation est établie, elle devient déterminante de la

stratégie des acteurs. Les auteurs soulignent que dans les pays en transition, institutions et stratégies de firmes sont instables et en coévolution permanente. Enfin, l'étude a montré qu'il existe <u>une relation forte entre la nature des institutions et la performance des entreprises</u>.

Hafsi et Hatimi (2003) en concluent qu'il est difficile aujourd'hui de concevoir la stratégie de l'entreprise sans prendre en compte l'environnement institutionnel dans lequel elle évolue. Les situations dynamiques du cadre institutionnel sont d'une importance majeure pour les choix stratégiques des firmes.

Carney et Gedajlovic (2002) mettent également en avant l'idée de l'évolution conjointe entre l'environnement institutionnel et les stratégies des entreprises dans une étude qu'ils ont menée sur l'émergence des groupes industriels familiaux dans l'Est et le Sud-est de l'Asie. Dans cette étude les deux auteurs ont adopté une démarche historique qui leur a permis de dresser la figure 6.

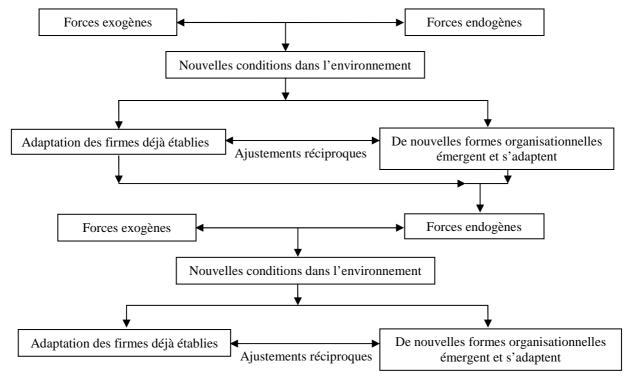


Figure 6 : Coévolution des organisations et de leur environnement

Source: Carney et Gedajlovic, 2000

Les forces endogènes dans la figure 6 sont de nature institutionnelle mais sont aussi des forces de marché émanant des firmes déjà établies et celles qui ont nouvellement émergé. À l'inverse, les forces exogènes sont des forces sociales, économiques, politiques et technologiques provenant de l'extérieur du cadre concurrentiel, mais qui ont un impact non négligeable sur les firmes et sur leur environnement. La fin de la guerre froide, l'émergence du Japon comme puissance économique mondiale, le rapide développement des nouvelles technologies (notamment de l'information), etc. sont autant de facteurs exogènes au Sud-est de l'Asie qui ont eu un impact sur les firmes locales.

L'idée d'évolution conjointe de Carney et Gedajlovic (2000) prédit que l'adaptation des firmes aux changements de l'environnement prend trois formes. En premier lieu, les firmes déjà établies adaptent leurs modèles concurrentiels pour s'ajuster à leur nouvel environnement. Ces adaptations constituent des forces endogènes qui s'exercent sur l'environnement pour lequel les firmes s'adaptent. Ainsi, chaque adaptation constitue une autre force endogène de changement d'environnement pour la période suivante. La deuxième réponse par rapport au changement de l'environnement est l'émergence de nouvelles formes organisationnelles. Celle-ci sera suivie par un processus d'ajustements réciproques de toutes les firmes en place. Ainsi, pendant que l'ajustement fait par les firmes déjà établies change l'environnement compétitif des firmes qui émergent, ces dernières doivent s'adapter aux adaptations des firmes établies (la réactivité entraine la réactivité). De façon similaire, l'émergence de nouvelles formes organisationnelles, avec de nouvelles pratiques concurrentielles, changent le paysage concurrentiel des firmes déjà établies et donnent ainsi une impulsion pour un nouveau comportement d'adaptation de ces dernières. Lorsque les ajustements des firmes déjà établies et ceux des nouvelles firmes entrent en interaction ils créent de nouvelles forces endogènes qui, à leur tour, vont entrer en interaction avec les forces exogènes pour former ainsi les nouvelles conditions de l'environnement.

Dans cette perspective d'évolution conjointe, Carney et Gedajlovic (2000) considèrent la notion d'interdépendance comme étant fondamentale. L'interdépendance fait référence au fait que l'usage par les firmes d'un certain nombre de stratégies afin d'atteindre leurs objectifs peut jouer un rôle essentiel dans le changement de l'environnement auquel elles s'adaptent. L'examen de l'évolution ascendante des groupes industriels familiaux en Asie (une nouvelle forme organisationnelle) a montré que ces derniers recréent leur contexte institutionnel de manière à instaurer une dépendance mutuelle. Etant donné que l'environnement institutionnel

dans les pays de cette région ne fournit pas des mesures adéquates pour assurer la protection des droits de propriété et une application équitable des contrats, les groupes familiaux ont développé des réseaux fermés qui constituent des refuges où les droits de propriété sont respectés. Ces groupes sont donc à la fois un produit et une source de leur environnement institutionnel.

Pour Carney et Gedajlovic (2000), les organisations conglomérales qui ont émergé comme formes concurrentielles dominantes en Asie peuvent être vues comme une réponse adaptative par les agents économiques par rapport à un environnement de régulation non codifié.

En guise de synthèse, nous pouvons retenir que l'environnement institutionnel peut contraindre fortement le choix stratégique des entreprises. L'évolution de cet environnement s'accompagne par des réactions d'adaptation des entreprises ce qui permet de parler d'évolution conjointe. Il faut néanmoins souligner que le comportement stratégique des entreprises ne peut pas être compris seulement par référence aux règles institutionnelles existantes, il est nécessaire de comprendre aussi leurs tentatives de modifier ces règles du jeu en leur faveur (Friedberg, 1993). En effet, la plupart des systèmes de régulation sont soumis aux pressions incessantes et contradictoires des acteurs pour modifier les règles existantes. Pour Kichou et Rizopoulos (2000), le changement institutionnel constitue un processus d'interactions organisationnelles. Ces interactions se manifestent par la confrontation, la coopération, les marchandages, les osmoses et les jeux d'influence entre organisations multiples qui peuvent être séparées en deux grandes catégories :

- Les structures institutionnelles qui émergent en tant que diffuseurs de règles institutionnelles ;
- Les organisations consommatrices de règles institutionnelles, sachant que le terme consommation inclut également la possibilité de contournement, de recombinaison par rapport à ces règles.

Dans ces conditions, pour comprendre le changement du cadre institutionnel il est nécessaire de cerner les actions des organisations. En dépit de l'existence d'un chemin de dépendance institutionnelle, les organisations disposent d'une marge de liberté d'action qui explique à la fois leur évolution et leurs capacités à modifier les règles du jeu (Chabaud, 2005).

I.3. La stratégie politique de l'entreprise

Comme évoqué précédemment il y'a lieu de distinguer l'« environnement économique » et l'« environnement institutionnel ». Pour Baron (1995), l'environnement économique inclut les interactions entre les firmes et d'autres parties pour lesquelles le marché est un intermédiaire. Ces interactions sont volontaires et induisent des coûts de transaction. L'environnement institutionnel inclut quant à lui les interactions des firmes avec les consommateurs, les institutions de l'État, les médias, etc. Ces interactions peuvent être volontaires, comme dans le cas où la firme développe une stratégie relationnelle avec le gouvernement, ou involontaires lorsque le gouvernement régule l'activité des firmes.

La distinction entre environnement institutionnel et environnement économique a permis à Baron (1995) d'identifier deux types de stratégies d'entreprise : la stratégie de marché (market strategy) et la stratégie politique (nonmarket strategy). La première est considérée comme l'élément essentiel du management stratégique, comme souligné par les travaux de Porter, alors que la deuxième devient importante lorsque les opportunités sont contrôlées par le gouvernement (exemple de filières très réglementées), ou en présence de groupes d'intérêts dans le secteur de production. Baron parle de stratégie intégrée pour faire le lien entre ces deux types de stratégies (voir figure 7).

Marché (analyse compétitive)

Management

Management

Analyse hors marché

Stratégie de marché

Stratégie intégrée

Coordination de l'exécution

Environnement institutionnel

Environnement économique (marché)

Figure 7 : La stratégie intégrée selon Baron

Source: Baron, 1995

L'analyse compétitive a pour objectif de dresser les 5 forces concurrentielles dans l'environnement économique pour identifier les opportunités et les menaces qui se présentent. L'analyse hors marché vise à identifier les opportunités présentes en dehors de l'environnement économique. L'influence de ces opportunités peut se faire ressentir au niveau de l'industrie ou au niveau de l'entreprise seulement. L'entreprise peut bénéficier de ces opportunités par le recours à deux types d'actions stratégiques : des actions collectives (coalitions, associations de producteurs), ou des actions individuelles (adoptées généralement par des entreprises ayant de grandes capacités financières).

Selon Johnson et Scholes (2000), certaines entreprises se maintiennent aujourd'hui en s'inscrivant dans une logique plus ou moins concurrentielle. Cela est le résultat des stratégies relationnelles qu'elles développent avec l'État, les concurrents, les clients/fournisseurs, et les groupes de pression. Ainsi, tout en adaptant leurs stratégies à l'évolution de l'environnement économique, certaines entreprises développent des stratégies relationnelles particulièrement avec l'État. Les dirigeants de ces entreprises réclament en permanence l'ingérence de l'État en ayant recours à 4 types d'arguments :

- L'argument de l'intérêt général: la protection du secteur ou de l'industrie sera profitable à toute l'économie vu son rôle en matière d'emploi, de commerce extérieur, etc.
- L'argument de l'indépendance nationale : certains secteurs doivent être protégés pour des considérations de stratégie géopolitique, il s'agit par exemple de l'industrie de l'armement ;
- L'argument de l'exception culturelle : les agriculteurs, par exemple, affirment que l'exploitation de la terre ne peut pas être traitée comme une quelconque industrie ;
- L'argument de la taille critique : le secteur doit être protégé du fait que les entreprises qui le composent ne sont pas encore suffisamment compétitives pour pouvoir faire face à une concurrence internationale, l'objectif étant d'atteindre une taille critique qui est généralement indéfinie.

Ces stratégies relationnelles donnent lieu à des confrontations continues entre plusieurs groupes d'intérêts ayant des objectifs contradictoires. Ainsi, la mise en place des politiques protectionnistes résulte des niveaux inégaux de pressions politiques venant des différents groupes (consommateurs, producteurs), c'est ce qu'on appelle couramment l'activité de lobbying qui n'est pas l'objet de cette présente étude.

Conclusion du chapitre I

L'objectif de ce premier chapitre était de montrer les types de comportements stratégiques qui peuvent être favorisés par la dynamique qui touche aujourd'hui l'environnement de certaines industries habituellement protégées, en nous inspirant de l'exemple de l'industrie sucrière. Les réponses obtenus à travers cette revue de littérature sont intéressantes, mais nous semblent insuffisantes pour expliquer la stratégie de l'entreprise.

Nous retenons en premier lieu que la stabilité de l'environnement favorise l'adoption au sein des entreprises des structures organisationnelles mécanistiques et des stratégies conservatrices. En revanche, les entreprises intervenant dans des environnements dynamiques optent pour des structures organisationnelles organicistes et des stratégies entrepreneuriales. Celles-ci permettent une meilleure réactivité de l'entreprise aux changements dans son environnement. Les évolutions technologiques qui caractérisent la plupart des industries contribuent de manière significative à la dynamique de l'environnement. Ces évolutions se concrétisent par une importante course à l'innovation avec un rôle déterminant des ressources et compétences des entreprises. L'approche structurelle ne nous permet pas cependant de saisir l'importance de ces facteurs dans la stratégie de l'entreprise.

Nous avons relevé en deuxième lieu que le comportement stratégique des entreprises peut être fortement influencé par la nature de l'environnement institutionnel (avantageux/contraignant, faible/fort). En même temps, pour comprendre l'évolution de cet environnement il est nécessaire de cerner l'action stratégique des entreprises. En ce sens, nous avons abordé la question de l'activité politique. Là aussi l'approche structurelle ne nous permet pas de saisir la nature et l'origine des ressources utilisées par l'entreprise pour exercer cette activité.

En raison de toutes ces limites, nous consacrerons le deuxième chapitre de cette thèse à la revue de littérature relative à l'approche basée sur les ressources et compétences.

Chapitre II: L'entreprise, portefeuille de ressources et compétences

Introduction

Nous retenons, au terme de la revue de littérature menée dans le champ de l'économie industrielle, l'insuffisance de l'approche structurelle pour analyser le comportement stratégique des entreprises. Cette approche néglige le rôle des ressources et compétences dans la mise en place de la stratégie de l'entreprise, alors quelles peuvent se révéler comme des sources importantes d'avantages concurrentiels. L'objectif de ce deuxième chapitre est de montrer comment une éventuelle différence en termes de dotation en ressources et compétences peut influencer les comportements stratégiques des entreprises enquêtées face à la turbulence de leur environnement. Nous mobiliserons à cet effet la littérature relative à l'approche RBV.

L'approche basée sur les ressources et compétences a connu les faveurs des chercheurs à partir du début des années quatre-vingt-dix. Le nombre de recherches abordant sous cet angle la question de l'orientation stratégique de l'entreprise et sa relation avec la performance atteste d'un véritable engouement pour cette approche. Selon Marchesnay (2002), plusieurs facteurs ont contribué à mettre au premier plan l'importance des ressources et compétences. Le plus important est celui de la perte de compétitivité observée dans les grandes firmes américaines et le succès connu par les firmes japonaises. C'est la découverte des vertus de la « firme J » qui centre son attention sur l'organisation et la gestion de ses ressources. Plusieurs études ont soutenu alors l'idée que le principal déterminant du profit et de la croissance n'est pas tant la structure de l'industrie que la mobilisation et la combinaison optimale des ressources disponibles dans l'entreprise (Hansen et Wernerfelt, 1989; Rumelt, 1991). Ses précurseurs considéraient que la performance d'une entreprise dépend davantage de la possession de ressources et de compétences rares que d'un choix judicieux de positionnement dans telle ou telle industrie considérée comme rentable. Le développement de l'entreprise ne dépend donc pas seulement de son positionnement externe et du jeu des forces auxquelles elle est soumise, mais aussi des ressources et compétences dont elle dispose. En ce sens, Meschi (1997) considère que c'est la démarche d'identification, d'exploitation et de combinaison des ressources clés de l'entreprise qui lui assurera le succès. La réussite de cette démarche nécessite la présence de compétences clés dans l'entreprise.

Pour atteindre l'objectif assigné à ce chapitre nous procéderons en trois sections. Nous exposerons dans une première section les principaux postulats de l'approche RBV, définirons les concepts « ressource » et « compétence », et présenterons les principaux cirières qui permettent de distinguer les ressources et les compétences stratégiques par rapport aux ressources et compétences de base. Nous aborderons dans une deuxième section la relation entre la dotation en ressources et compétences et la stratégie de l'entreprise. Enfin, nous consacrerons une troisième section à la présentation des ressources politiques de l'entreprise.

I.1. L'approche basée sur les ressources et compétences

Si on se place sous un angle économique, l'approche par les ressources et compétences possède des racines très anciennes (Meschi, 1997). En effet, elle prend conjointement son origine dans la loi des débouchés de J-B Say (le seul fait de créer un produit œuvre dès l'instant même un débouché à d'autres produits) et de la théorie de Ricardo (la possession de ressources rares peut engendrer des rentes pour son propriétaire). C'est l'association de ces deux théories qui a permis à Penrose (1959) de suggérer que ce qui rendait les entreprises performantes n'était pas le choix d'une industrie attractive mais plutôt celui d'une stratégie intelligente et originale s'appuyant sur des ressources uniques. Ainsi, si pour les théoriciens de la concurrence, les firmes présentes dans une industrie ou un groupe stratégique sont considérées comme homogènes dans la mesure où elles sont soumises aux mêmes facteurs structurels (dictant les mêmes comportements), les théoriciens de la ressource considèrent les industries comme hétérogènes car composées d'entreprises possédant des combinaisons de ressources et compétences spécifiques. En ce sens, la théorie des ressources postule que si les opportunités et menaces externes sont les mêmes pour l'ensemble de l'industrie, le vecteur des ressources varie d'une firme à une autre (Attarca, 2002). Cette asymétrie donne à chaque firme une liste de choix des différentes positions sur le marché de façon à optimiser la différence entre l'attractivité et le coût de mise en place d'une position particulière. Cela implique que la firme doit choisir des positions qui permettent une meilleure valorisation de ses compétences clés. Développer la stratégie de l'entreprise consiste alors à choisir un ensemble d'actions qui exploitent le mieux les spécificités de son portefeuille de ressources et compétences.

Pour leur part, Lorino et Tarondeau (2006) soulignent que l'homogénéité des entreprises fait émerger des stratégies contraintes par les structures de l'entreprise, alors que l'hétérogénéité ménage des espaces de monopole où chaque entreprise détermine plus librement ses comportements. Pour bénéficier de cette liberté d'action, l'entreprise doit s'efforcer de constituer un portefeuille de ressources valorisable dans le contexte concurrentiel où elle opère, et qui lui assure les différences recherchées tout en garantissant la pérennité des avantages obtenus. La stratégie d'entreprise consiste donc à développer un portefeuille de ressources ayant les propriétés suivantes : présenter un fort potentiel de contribution aux stratégies de positionnement susceptibles d'être choisies par l'entreprise, engendrer des avantages sur les entreprises concurrentes, et assurer la pérennité de ces avantages.

Nous nous proposons dans ce qui suit de définir les concepts « ressource » et « compétence », et de présenter les principaux critères d'identification des ressources et des compétences stratégiques de l'entreprise.

II.1.1. Définition des concepts « ressource » et « compétence »

Le recours aux concepts « ressource » et « compétence » dans les recherches en management stratégique a connu un essor important ces vingt dernières années dans la lignée des travaux fondateurs de Wernerfelt (1984). Il existe toutefois une confusion de termes plus ou moins synonymes employés par les chercheurs : ressource, actif, capacité, compétence, etc., sans pour autant que ces concepts ne soient bien définis et différenciés. Selon Marchesnay (1993), certains auteurs définissent très largement les ressources comme matérielles, humaines, financières, d'autres parlent de stocks d'actifs, certains distinguent entre actifs tangibles et actifs intangibles, etc. Ainsi, Amite et Schoemaker (1993) définissent les ressources comme un stock de facteurs disponibles, de nature différente, qui sont la propriété d'une firme et qui sont utilisées comme une partie intégrale dans le processus de production. Elles sont converties en produits finaux ou services par l'utilisation de différents types de facteurs et mécanismes de liaisons tels que la technologie, les systèmes de gestion de l'information. La compétence est assimilée par ces auteurs à la capacité de la firme à déployer des ressources et les combiner ou à un bien intermédiaire généré par la firme pour augmenter la productivité de ses ressources.

Arrègle (2006) décrit, pour sa part, les ressources comme des actifs spécifiques à l'entreprise qui ne font pas l'objet de marchandage sur un marché, qui peuvent être tangibles ou intangibles, financiers, physiques, humains, technologiques, organisationnels, issus de la transformation d'inputs par l'entreprise. L'auteur définit la compétence comme un ensemble de routines organisationnelles existant à travers différentes activités, permettant de créer de nouvelles ressources et de les développer. Certaines d'entre elles sont stratégiques car elles permettent l'accès à une grande variété de marchés, ou contribuent fortement à la valeur perçue par les clients, ou parce qu'elles sont difficilement imitables.

Meschi (1997) estime que parmi les définitions du concept « compétence », de nombreuses sont inopérantes et incomplètes car elles décrivent la compétence au travers de ses conséquences et non de sa nature. En général, les compétences sont considérées comme des ressources qui procurent un avantage concurrentiel pour l'entreprise. Ce concept s'est peu à peu imposé à deux niveaux étroitement liés : individuel et organisationnel. Au niveau organisationnel, la compétence est la résultante de la combinaison coordonnée et valorisante d'un ensemble de compétences. Au niveau individuel, la compétence peut être définie comme un ensemble de connaissances, capacités et volontés professionnelles.

Bien que les concepts « ressource » et « compétence » soient largement utilisés dans de nombreuses recherches, leurs définitions souffrent encore aujourd'hui d'un manque d'unanimité au sein de la communauté scientifique. Toutefois, un consensus semble émerger sur le fait que certaines ressources et compétences sont plus stratégiques que d'autres. En ce sens, Arrègle (2006) estime que le management stratégique peut se décomposer en quatre phases importantes. Il s'agit en premier lieu d'identifier les ressources rares à travers un inventaire des ressources qui peuvent permettre de développer un avantage concurrentiel. L'entreprise doit par la suite protéger ces ressources rares contre les concurrents (ex : brevets). Elle doit aussi les exploiter au maximum pour minimiser la différence entre leur potentiel et les revenus effectivement générés. Enfin, face à l'évolution de l'environnement dans lequel elle est insérée, l'entreprise doit en permanence faire évoluer ses ressources, et créer de nouvelles. Arrègle définit ce qu'il appelle les capacités dynamiques, il s'agit de la capacité de l'entreprise à renouveler, augmenter et adapter ses capacités stratégiques. Il distingue 4 types de capacités dynamiques : l'apprentissage qui permet de créer des compétences à partir des expériences des organisations ou des projets personnels; l'innovation dont l'objectif est d'utiliser les compétences stratégiques disponibles pour en créer de nouvelles; l'identification des aptitudes consistant à prédire comment les compétences et les liaisons entre elles vont se développer; la préservation des capacités stratégiques à travers la protection des compétences disponibles contre l'imitation et le déclin.

Face à la dynamique qui caractérise l'environnement et l'intensification de la concurrence, l'entreprise doit identifier ses ressources et compétences stratégiques afin de les exploiter pour se construire un avantage concurrentiel et les protéger contre l'imitation. On peut toutefois s'interroger sur les critères qui permettent cette distinction. Cela fera l'objet d'une discussion dans le paragraphe qui va suivre.

II.1.2. Les principaux critères des ressources et compétences stratégiques

La distinction entre les ressources et compétences de l'entreprise peut être faite sur la base de trois critères (Meschi, 1997) : l'utilité, la rareté et l'opacité. L'utilité fait référence au rôle joué par une compétence dans le processus de création de valeur. La rareté permet à l'entreprise de développer un avantage concurrentiel ou même de bénéficier d'une rente, implique des situations de quasi-monopoles sur une ou plusieurs compétences grâce à des barrières qui limitent leur mobilité. L'opacité désigne la plus ou moins imitabilité ou substituabilité de la ressource ou compétence par d'autres entreprises. Dans ce cas, le concept d'ambiguïté causale est très important.

Arrègle (2006) décrit les ressources et compétences stratégiques d'une entreprise comme des « actifs stratégiques » auxquels il attribue trois caractéristiques principales. La première caractéristique est celle de la difficulté d'imitation. Elle peut être attribuée à cinq facteurs: la difficulté d'obtenir, par la compression de la durée de création d'actifs stratégiques, un résultat équivalent à celui des concurrents (les déséconomies liées au temps) ; la difficulté d'augmenter un actif dont on ne dispose pas d'un stock (l'avantage à la masse d'actifs) ; le critère de complémentarité (les interconnexions entre actifs) ; la dépréciation des actifs (l'érosion des actifs) ; la difficulté d'identification des actifs stratégiques du concurrent pour les imiter (l'ambiguïté causale). La deuxième caractéristique des actifs stratégiques est qu'ils sont difficilement substituables. La substitution des actifs est plus dangereuse pour l'entreprise que celle des produits. Les évolutions qui rendent les actifs substituables relèvent souvent du processus d'innovations technologiques qui représentent des ruptures par rapport à un état de l'industrie. Enfin, les actifs stratégiques sont difficilement échangeables sur le marché.

Amit et Schoemaker (1993) distinguent pour leur part ce qu'ils appellent « facteurs stratégiques ». Ces auteurs soulignent que certaines ressources de la firme et surtout les compétences, peuvent faire l'objet de défaillance de marché (opportunisme, information incomplète, etc.) donc d'une difficulté à être échangées. Ces ressources ou compétences peuvent devenir des déterminants importants de rentes économiques. Les auteurs leurs attribuent plusieurs caractéristiques (tableau 7).

Tableau 7 : Principales caractéristiques des facteurs stratégiques d'une industrie

Caractéristique	Commentaires
Stock de ressources	Peuvent être vues en ex-ante comme des déterminants clés de la performance d'une firme
et compétences	dans son industrie
Déterminé au	Déterminé à travers des interactions complexes entre les entreprises rivales, les nouveaux
niveau du marché	entrants, consommateurs, institutions de régulation, innovateurs, fournisseurs et autres
Stratégique	Ils sont sujets de défaillances de marché et peuvent constituer une base pour une
	compétition entre rivaux
Changeant	Le paquet de ces facteurs change à travers le temps et il n'est pas connu ex-ante
Se développe dans	Leur développement prend du temps, nécessite des compétences et du capital. Ils peuvent
le temps	être consacrés pour des utilisations spécifiques
Investissements	Les investissements dans ces facteurs sont généralement irréversibles
irréversibles	
Valeur changeante	Leur valeur augmente ou se détériore dans le temps
Accumulation	Leur accumulation peut être affectée par un certain nombre d'actions managériales et par
	l'importance d'autres ressources et compétences qui sont contrôlées par des industries
	rivales
Propriété de	Leur valeur pour n'importe quelle firme dépend du contrôle d'autres facteurs : propriété de
complémentarité	complémentarité
Contrôle difficile	Il est difficile de contrôler ou connaître tous les aspects de leur développement et
	interaction

Source: Elaboré par nos soins à partir d'Amit et Schoemaker, 1993

Comme le souligne Arrègle (2006), une fois que l'entreprise a identifié ses ressources et compétences stratégiques, elle doit les protéger en luttant contre leur érosion et contre les actions des concurrents, les exploiter de manière optimale et les faire évoluer. La maîtrise de l'ensemble de ces dimensions permet aux entreprises d'atteindre et de maintenir des positions concurrentielles avantageuses et de réaliser des rentes (voir figure 8).

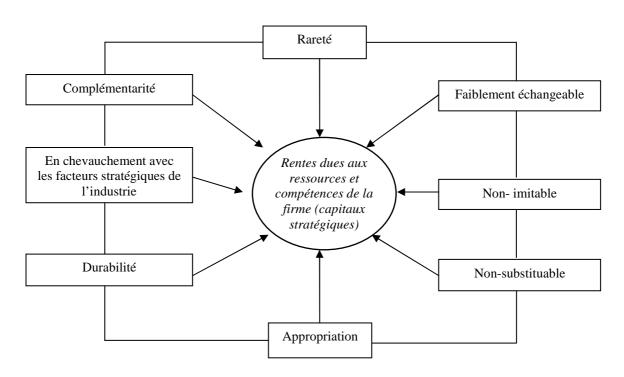


Figure 8 : Les déterminants de la rente économique

Source: Amit et Schoemaker, 1993

Les rentes économiques sont dérivées de l'asymétrie des dotations initiales en ressources et des caractéristiques de celles-ci (rareté, degré de difficulté de substitution ou d'imitation, etc.). L'ensemble de ces critères se conjugue pour donner à l'avantage concurrentiel un caractère durable et soutenable.

En guise de synthèse nous pouvons avancer que si l'avantage concurrentiel repose sur la mise en œuvre de ressources et compétences stratégiques (difficilement imitables, non-substituables, rares et durables), la stratégie de l'entreprise doit par conséquent tendre vers l'exploitation de telles ressources. Nous nous proposons dans le prochain paragraphe de préciser le type de ressources exploitées dans chacune des postures stratégiques (défenderesse, analyste, prospectrice) adoptées par les entreprises, et de montrer comment la vision stratégique peut jouer un rôle essentiel dans l'acquisition et la valorisation des ressources et compétences.

II.2. Liens entre les ressources et compétences et la stratégie de l'entreprise

La stratégie de l'entreprise repose sur deux sources essentielles d'information : une bonne appréciation des forces et faiblesses de l'entreprise, et une bonne connaissance de l'environnement externe. Pour neutraliser les menaces environnementales auxquelles elle est confrontée ou exploiter les opportunités qui se présentent, l'entreprise doit mettre en œuvre des combinaisons d'actions plus ou moins complexes. Lorino et Tarondeau (2006) assimilent ces combinaisons à un processus décrit comme « un ensemble d'activités organisées en réseau de manière séquentielle ou parallèle, combinant et mettant en œuvre de multiples ressources, des capacités et des compétences, pour produire un résultat ou output ayant de la valeur pour un client externe » (Lorino et Tarondeau, 2006).

Le type de ressources et compétences mobilisées dans le processus définit par Lorino et Tarondeau (2006) peut différer d'une entreprise à une autre. En effet, en fonction de la posture stratégique adoptée par l'entreprise, certaines ressources et compétences deviennent plus stratégiques que d'autres. Cette idée a été confortée notamment par les résultats de l'étude de Camelo-Ordaz et al. (2003) menée auprès d'entreprises espagnoles intervenant dans 10 secteurs d'activités (textile, chimie, tabac, acier, automobile, crèmes et glaces, télécommunication, construction, service, technologies de l'information). Comme dans plusieurs recherches en stratégie (Jabnoun et al. 2003), les auteurs ont recouru à la typologie de Miles et Snow (1978) qui identifie quatre types de postures stratégiques : les défenderesses, les prospectrices, les analystes et les réactives. Et ont pu montrer que les entreprises « analystes » ont pour principal objectif de maintenir une base stable de leurs productions, services et marchés, et leur développement se fait par l'imitation des prospectrices qu'elles essaient de concurrencer par une plus grande efficacité. Ces entreprises accordent une attention particulière aux ressources et compétences qui renforcent leur efficience. Elles ont une faible capacité de réponse aux changements de l'environnement concurrentiel. En comparaison avec des entreprises adoptant d'autres orientations stratégiques, les entreprises analystes donnent un poids important aux capacités marketing alors que l'innovation passe au second plan.

Les entreprises « défenderesses » occupent un segment de marché dans lequel elles assurent une offre relativement stable d'un nombre restreint de produits, fabriqués en grandes quantités. Elles concurrencent de manière agressive à la fois sur les prix, la qualité et le service à la clientèle. Ces entreprises font peu de recherche et développement et attachent donc moins d'importance pour <u>les capacités marketing et l'innovation</u> et mettent surtout l'emphase sur l'amélioration des processus de fabrication.

Enfin, les entreprises « prospectrices » cherchent constamment de nouvelles opportunités de marchés. Elles apportent fréquemment des changements et des améliorations à leurs produits ou services. En ce sens, elles accordent une attention particulière à leurs capacités marketing. Pour obtenir un avantage concurrentiel soutenable, ces entreprises évaluent en permanence les ressources qui peuvent renforcer l'innovation, et qui leur permettent donc de répondre plus rapidement aux changements intervenus dans leur environnement. Elles réalisent de gros investissements dans la recherche et développement et valorisent continuellement le travail d'équipe. Les « prospectrices » initient généralement les changements dans leurs secteurs. Ainsi l'environnement dans lequel elles interviennent se caractérise par une forte turbulence et une incertitude élevée. La vision stratégique peut s'avérer dans ce cas déterminante pour la construction d'un avantage concurrentiel.

La vision stratégique est généralement envisagée comme un levier fondamental pour le développement de l'organisation (Metais et Roux-Dufort, 1997). À l'intérieur de l'entreprise, elle est susceptible de générer la transformation de l'organisation et l'acquisition de nouvelles compétences. En externe, elle vise la reconfiguration des systèmes concurrentiels à travers une transformation de l'interface client et l'imposition de nouvelles règles du jeu. Pour Metais et Roux-Dufort (1997), la vision stratégique est un point de repère que l'entreprise se fixe dans l'avenir en dehors de toute contingence liée à son passé et son présent. Dans ce cadre, l'idée de rupture est importante car la vision permet de s'extraire de l'inertie des conditions présentes par opposition à toutes les théories associées à l'adéquation à l'environnement concurrentiel.

La vision stratégique est encore plus importante lorsqu'il s'agit de l'acquisition de ressources et compétences sur des marchés présentant des caractéristiques différentes. Sur des marchés parfaitement concurrentiels, le résultat anticipé des stratégies produits-marchés (après acquisition des ressources nécessaires à leur adoption) est généralement moyen (Barney, 1986). Il peut être supérieur lorsque le coût des ressources nécessaires à l'adoption de ces stratégies est inférieur à leur valeur économique réelle. Ce cas de figure peut être observé dans le cas d'une firme qui crée ou exploite des imperfections sur les marchés de facteurs

stratégiques. Parmi les sources de ces imperfections la différence dans les aspirations des responsables des entreprises quant au résultat futur d'une stratégie produit/marché. Barney (1986) souligne qu'il est possible que les résultats attendus par les dirigeants de plusieurs entreprises de l'adoption d'une stratégie donnée soient surestimés. Cette situation se traduit par une entrée plus importante sur les marchés des facteurs stratégiques. La concurrence qui en résulte peut entraîner des pertes économiques pour les firmes dans la mesure où elles payent plus cher les ressources stratégiques. Dans un autre cas de figure, certaines firmes peuvent avoir des aspirations élevées quant au résultat qu'elles pourraient obtenir de l'adoption d'une stratégie, alors que d'autres le sous-estiment. Par conséquent, l'entrée et la concurrence sur les marchés des facteurs stratégiques sont faibles, ce qui conduit à de faibles prix des ressources stratégiques. Cette situation va permettre aux entreprises ayant des aspirations élevées de réaliser un résultat supérieur.

Barney (1986) estime que d'autres facteurs peuvent également conduire à des imperfections sur les marchés des facteurs stratégiques, il s'agit de :

- La faiblesse de séparation : se produit lorsqu'un nombre de firmes cherche à contrôler la totalité des ressources nécessaires pour l'adoption d'une stratégie. L'imperfection compétitive résulte dans ce cas du fait que ces ressources sont, après leurs acquisitions, vendues à des prix très compétitifs sur le marché des facteurs stratégiques ;
- *L'unicité* : lorsque seulement une firme peut adopter une stratégie donnée (exemple : une firme qui peut avoir une histoire unique) ;
- Le manque d'entrées : il s'agit du cas d'une firme qui peut entrer sur un marché mais elle ne le fait pas. Trois raisons peuvent induire cette situation : a) la firme ne tente pas d'agir de façon à maximiser ses bénéfices ; b) la firme ne dispose pas de capacités financières suffisantes pour entrer sur un marché de facteurs stratégiques ; c) la firme peut entrer mais ne sait pas comment le faire ;
- La faiblesse financière: lorsque seulement un nombre réduit de firmes dispose d'une capacité financière suffisante pour entrer sur un marché de facteurs stratégiques pour acquérir les ressources nécessaires à la mise en place de leurs stratégies. La dynamique de la concurrence sur ce marché est faible ce qui peut permettre à ces firmes d'aspirer à des résultats supérieurs de l'utilisation de ces ressources.

Sur des marchés de concurrence imparfaite, les entreprises peuvent réaliser des résultats supérieurs de l'utilisation des ressources stratégiques acquises. Dans ce cas de figure, Barney (1986) insiste sur l'importance du facteur chance. L'auteur s'interroge sur la manière avec laquelle les firmes peuvent devenir mieux informées sur la valeur future de leurs stratégies. Et distingue deux sources d'informations nécessaires pour développer une perspicacité plus importante et plus précise : l'analyse de l'environnement compétitif de la firme et l'analyse organisationnelle.

Concernant l'analyse de l'environnement, il est peu probable qu'elle puisse générer systématiquement l'avantage de perspicacité nécessaire pour réussir un résultat supérieur. Cela est dû essentiellement aux méthodes de collecte d'informations et les modèles conceptuels d'analyse couramment utilisés. En effet, les firmes utilisent généralement les mêmes moyens de collecte de données et les mêmes modèles d'analyse. Ainsi, les mêmes informations sont collectées, ce qui donne lieu à des résultats souvent similaires. Barney considère que dans ce cas, la différence de performance ne peut provenir de ces méthodes de collecte ou modèles d'analyse mais plutôt de la manière avec laquelle ces outils sont utilisés. Ainsi, des compétences dans la collecte d'informations peuvent permettre à une firme de détecter des informations avantageuses que d'autres firmes ne pourront pas identifier.

Contrairement à l'analyse de l'environnement externe, l'analyse organisationnelle peut permettre à une firme d'obtenir un avantage de perspicacité. Cela se fait par l'analyse des informations sur les facteurs que l'entreprise contrôle, des informations dont ne disposent pas les autres entreprises. Parmi les facteurs qui peuvent générer cet avantage : le savoir faire dans la fabrication et l'équipe de manageurs dans l'entreprise. Les entreprises dotées de ces qualifications organisationnelles peuvent être uniformément mieux informées que les autres de la valeur future qui peut être obtenue de l'adoption d'une stratégie donnée. Il est donc clair que les firmes qui n'ont pas un regard sur les ressources dont elles disposent pour mettre en place leurs stratégies ne peuvent prétendre à des résultats supérieurs.

Comme nous l'avons souligné dans le premier chapitre, certaines sources d'avantages stratégiques peuvent être contrôlées par l'Etat ou des groupes d'intérêts. Dans ces conditions, les ressources politiques deviennent des facteurs importants pour l'entreprise. Nous nous intéresserons dans la section qui va suivre à la nature de ces ressources et leurs origines.

II.3. Les ressources politiques de l'entreprise

Récemment, les chercheurs en stratégie ont mis en avant les interactions concurrentielles entre les entreprises sur les marchés des ressources et l'existence de certaines pratiques anticoncurrentielles (Capron, 2008). L'entreprise peut adopter des actions afin d'améliorer le stock et la valeur de ses ressources, elle peut également entreprendre des actions contre les ressources de ses concurrents afin de réduire leur valeur. Dans ce deuxième cas, l'entreprise peut adopter deux types de comportements : elle peut tenter de réduire la quantité des ressources disponible pour ses concurrents (réduire la production de ses concurrents) ; elle peut également réduire la qualité des ressources de ses concurrents de sorte qu'ils ne puissent pas satisfaire la demande avec la même efficacité (réduire la qualité des produits de ses concurrents).

L'entreprise peut attaquer ses concurrents sur deux types de ressources : les ressources économiques et les ressources politiques. Les marchés des facteurs et les marchés politiques représentent alors une arène concurrentielle ou les entreprises peuvent déployer une multitude de stratégies visant à réduire la quantité ou l'efficacité des ressources de leurs concurrents, et obtenir une rente (Capron, 2008). Sur les marchés politiques les entreprises accordent à leurs fournisseurs (*responsables politiques*) des informations, des ressources financières et des votes en échange de mesures favorables.

L'efficacité de l'activité politique de l'entreprise ne dépend pas seulement des biens matériels dont elle dispose mais également du temps consacré à cette action, des compétences organisationnelles, de l'accès à des responsables politiques, etc. C'est ce que Baron (1995) appelle <u>les actifs politiques de l'entreprise</u> (non-market assets) et classe dans deux groupes : d'une part l'expertise, le savoir faire et les compétences des manageurs dans leurs relations avec les parties prenantes sociopolitiques ; d'autre part la réputation sociale de l'entreprise auprès de ces parties prenantes. Ces deux types de ressources sont stratégiques si elles sont durables, valorisables, rares et difficilement imitables (Baron, 1995).

En explorant trois cas de mobilisation de ressources (Virgin (distribution de produits culturels), Bull (informatique), CFC (producteur de Chlorofluorocarbones) dans trois environnements réglementaires différents, Attarca (2002) identifie une typologie de ressources politiques composée de six catégories (voir tableau 8).

Tableau 8 : Typologie des ressources politiques de l'entreprise

Ressources	Actifs (stocks)	Capacités (savoir faire)
Information	Information	Expertise économique, technique,
		scientifique, juridique
Relationnelle	Réseaux de contacts politiques,	Capacité à entretenir et à développer
(ensemble de personnalités)	économiques, médiatiques, etc.	le réseau relationnel
Symbolique	Image de l'entreprise auprès des	Capacité à élaborer un discours, à
(présentations induites)	responsables publics, du public,	façonner une image, à constituer une
	des médias, etc.	réputation
Organisationnelle	Procédures, méthodes de travail	Connaissance de l'environnement
(moyens humains, matériels		institutionnel, capacité à élaborer et
procéduraux)		mettre en œuvre une stratégie
		politique
Économique	Pouvoir économique (richesses	Capacité à légitimer les intérêts de
(richesses matérielles et autres	matérielles, parts de marché,	l'entreprise et/ou à faire pression sur
sources de pouvoir)	emplois créés, marchés	les autres
	couverts, etc.)	
Financière	Argent disponible	Capacité à utiliser à bon escient les
(couvrir le coût de l'action		ressources financières de l'entreprise
politique)		

Source: Attarca, 2002

Les ressources représentées dans le tableau 8 peuvent permettre à l'entreprise, dans le cas d'une stratégie politique efficace, d'obtenir des décisions politiques favorables mais aussi d'accumuler des ressources (renforcement des ressources relationnelles et de la réputation auprès des responsables publics).

À la différence des autres ressources stratégiques, les ressources politiques peuvent être empruntées et ne sont donc pas nécessairement contrôlées par l'entreprise (Oberman, 1993). En effet, ces ressources peuvent être d'origine interne ou externe, le choix de l'entreprise dépend de la méthode qu'elle utilise pour influencer les pouvoirs publics. On peut distinguer trois possibilités (voir figure 9).

Ressources politiques Ressources politiques Mobilisation de ressources internes directement externes externes Pouvoirs publics détenues par individuelles Activités politiques ou collectives l'entreprise: collectives - Informations (Entreprises Renforcement mutuel des alliées, - Relationnelle ressources internes et coalitions, externes groupes - Symboliques d'intérêts) - Organisationnelle - Economique Activités politiques individuelles d'influence des pouvoirs publics - Financière

Figure 9 : Les différentes origines des ressources politiques d'une entreprise

Source: Attarca, 2002

La figure 9 résume les différentes catégories des ressources politiques de l'entreprise et les logiques d'action qu'elles impliquent. Pour influencer les pouvoirs publiques, l'entreprise peut faire appel à ses propres ressources, à des ressources développées au sein d'un groupe d'intérêt ou de coalition, ou à des ressources provenant de parties prenantes externes (syndicats, médias, groupes d'intérêts, etc.). Le choix entre ces différentes catégories dépend de la stratégie politique de l'entreprise et de la tactique choisie pour influencer les institutions. Le choix de l'entreprise dans le domaine de lobbying relève aussi de leur culture interne, certaines entreprises préfèrent contrôler cette activité par une représentation interne, d'autres optent pour l'externalisation en faisant appel aux professionnels (Poillot-Peruzzetto, 2001). La représentation directe de l'entreprise (représentation interne) se fait par une présence permanente d'un bureau (cas des grandes entreprises) ou d'un représentant en charge de l'activité qui se déplacera aux institutions selon les besoins. La représentation indirecte passe par des professionnels du lobbying ou par des fédérations professionnelles.

Conclusion du chapitre II

Nous retenons à partir de ce deuxième chapitre que l'approche « resource based view» met en avant l'importance des ressources rares dans le développement de l'entreprise et la réflexion stratégique. L'adoption d'une définition de l'entreprise comme un ensemble de ressources et compétences modifie les conditions de l'établissement d'un avantage concurrentiel. Celui-ci ne réside plus nécessairement dans l'exploitation d'une position dominante et protégée sur un marché, mais dans la valorisation supérieure de ses ressources et compétences. Par ailleurs, la prise en compte des ressources et compétences de l'entreprise dans l'analyse ne doit pas amener à ignorer l'environnement. L'évolution de ce dernier est susceptible de modifier les données du jeu concurrentiel et la valeur des ressources de l'entreprise.

En définitive, l'utilité de l'analyse concurrentielle, dont Porter fournit un exemple, n'est pas remise en cause mais elle s'avère insuffisante pour la compréhension de la stratégie de l'entreprise. L'approche par les ressources et compétences, considérée comme une alternative aux approches traditionnelles d'analyse de l'environnement concurrentiel, se révèle comme un complément indispensable.

Nous discuterons dans le troisième chapitre l'intérêt d'associer ces deux approches dans une analyse stratégique et présenterons les méthodes mobilisées dans cette recherche.

<u>Chapitre III</u>: Hypothèses de recherche et justification du choix méthodologique

Introduction

En explorant la littérature relative aux déterminants de la stratégie et de la performance de l'entreprise nous avons constaté une controverse entre deux approches: l'approche structurelle (issue de l'économie industrielle) et l'approche basée sur les ressources et compétences. Après avoir construit nos hypothèses de recherche, nous présenterons dans le chapitre suivant quelques exemples de cette controverse ainsi que certaines études mettant en avant l'intérêt d'associer les deux approches dans une analyse stratégique. Parmi les arguments avancés celui de leur complémentarité dans le cadre d'une analyse SWOT.

La méthode SWOT confronte l'entreprise à son environnement concurrentiel en évaluant la plus ou moins grande adaptation des ressources et compétences propres de l'entreprise aux contraintes que lui impose cet environnement. Le domaine de la stratégie s'est enrichi ces dernières années de nombreux modèles, méthodes et concepts mais la méthode SWOT reste un moyen pertinent pour tirer l'éventail des choix stratégiques possibles dont dispose une entreprise. Celle-ci est aujourd'hui insérée dans un environnement de plus en plus global et complexe. Afin de tenir compte de cette globalité nous allons associer dans cette présente recherche la méthode SWOT à l'approche CGV. D'autre part, la limitation de notre terrain à deux entreprises peut induire un fort risque de subjectivité. Pour dépasser ce biais lors du classement des variables dans les quatre groupes SWOT, nous allons faire appel à la méthode Delphi. Enfin, l'utilisation de la méthode AHP nous permettra de quantifier les résultats obtenus de l'analyse SWOT.

.

III.1. Construction des hypothèses de recherche

La mobilisation et la combinaison des approches théoriques présentées dans les deux premiers chapitres (approche structurelle et approche par les ressources et compétences) serviront à mesurer l'impact relatif de l'environnement dans lequel évoluent les entreprises sucrières algériennes (notamment l'environnement institutionnel) et des ressources et compétences dont elles disposent sur leur stratégie. A partir de ces apports théoriques et des quelques éléments de contexte synthétisés dans l'introduction générale nous pouvons mettre en place trois hypothèses de recherche.

La première hypothèse s'intéresse à l'importance des mesures institutionnelles qui encadrent l'activité sucrière en Algérie dans la décision stratégique au sein des entreprises locales. Les résultats des études empiriques présentées dans le premier chapitre nous permettent de supposer l'existence d'une relation forte et directe entre les mesures institutionnelles et la mise en place de la stratégie dans ces entreprises. La première hypothèse repose donc sur l'idée que le cadre institutionnel contraint les choix stratégiques. Par conséquent, un changement institutionnel devrait engendrer un changement du comportement stratégique des organisations au regard des nouvelles opportunités ou menaces (c'est le poids des variables institutionnelles qui tire la stratégie des entreprises).

H 1: LES MESURES DE REGULATION ET DE PROTECTION CREENT UNE DEPENDANCE DANS LES ENTREPRISES, PAR CONSEQUENT ELLES INFLUENCENT LEUR COMPORTEMENT STRATEGIQUE.

Les fondements de l'hypothèse H1 reposent sur plusieurs variables liées à l'évolution de l'environnement institutionnel des entreprises sucrières algériennes : plan d'ajustement structurel, accord d'association UE/Algérie, réforme du régime sucrier européen, etc.

La tendance vers la globalisation qui marque l'économie mondiale s'accompagne par un affaiblissement des politiques de protection adoptées dans certains secteurs stratégiques dont celui du sucre (exemple : réforme du régime sucrier européen). Si dans plusieurs pays ces politiques assurent des protections aux frontières et de fortes subventions aux producteurs (UE, USA, Maroc, etc.), en Algérie elle se limite à une mesure de taxation des importations. Cette mesure a été affaiblie depuis septembre 2005 par une autre tendance mondiale, à savoir la régionalisation. En effet, la mondialisation des économies et des échanges s'accompagne

d'un mouvement parallèle de régionalisation. Dans ce contexte la question de l'intégration de l'Union européenne avec les pays de sa zone frontière situés à l'Est et au Sud de la Méditerranée revêt une importance majeure particulièrement pour l'agriculture, un secteur sensible à l'ouverture. Pour Legrand (2002), une spécialisation régionale peut être organisée selon un axe Nord-sud; les pays disposant de meilleurs avantages pour les produits agricoles de base (céréales, lait, viande, sucre...) et les pays disposants d'atouts pour les productions secondaires (huiles d'olive, fruits et légumes...). Ainsi, le Maghreb peut constituer un marché intéressant pour le sucre européen vu la dépendance de celui-ci vis-à-vis du marché mondial. À l'inverse, l'union européenne peut constituer un marché attractif pour les dattes et l'huile d'olive tunisiennes et algériennes.

Aujourd'hui, la plupart des pays de l'Est et du Sud de la méditerranée sont liés à l'Union européenne par de multiples accords commerciaux : la Turquie (union douanière depuis 1995), plusieurs accords d'association devant aboutir au libre échange bilatéral avec l'Union Européenne existent avec la Tunisie (1998), l'Autorité Palestinienne (1999), le Maroc (2000), Israël (2000), la Jordanie (2002), l'Egypte (1999) et l'Algérie (2005).

D'autres mesures institutionnelles importantes peuvent également influencer la prise de décision au sein des entreprises sucrières algériennes, notamment la promotion des biocarburants au niveau mondial et plus particulièrement au niveau de l'Union européenne. Nous reviendrons plus en détail sur ces différents changements dans le quatrième chapitre de cette thèse. Avant cela on peut s'interroger sur la capacité d'adaptation de ces entreprises, donc sur leur composante en ressources et compétence et le rôle de cette dernière dans la décision stratégique, c'est l'objet de la deuxième hypothèse de recherche.

H2: LA FORMULATION DE LA STRATEGIE SE FAIT ESSENTIELLEMENT SUR LA BASE DES RESSOURCES ET DES COMPETENCES DISTINCTIVES DE L'ORGANISATION.

L'hypothèse H2 découle essentiellement de la composante interne de l'entreprise. Elle repose sur l'idée que chaque firme dispose d'un portefeuille spécifique de ressources. Développer une stratégie consiste donc à choisir un ensemble d'actions qui exploite le mieux les spécificités de son portefeuille de ressources et compétences.

L'analyse interne des deux entreprises qui feront l'objet de nos enquêtes a montré une différence significative en termes de dotation en ressources et compétences. D'un coté on a une entreprise privée disposant d'un portefeuille de ressources assez riche, de l'autre, une entreprise publique confrontée à d'importantes difficultés depuis le désengagement de l'Etat de sa gestion. Cette différence nous permettra de saisir plus facilement l'importance des facteurs internes dans la décision stratégique.

Notre troisième hypothèse de recherche s'intéresse à la relation entre la structure de l'industrie et les ressources et compétences des entreprises et leur influence sur le comportement stratégique de ces dernières. Il s'agit d'analyser l'interaction entre les facteurs internes et les facteurs externes et son influence sur la prise de décision au sein des entreprises enquêtées.

H 3: LA DOTATION DE L'ENTREPRISE EN RESSOURCES ET COMPETENCES DETERMINE LE NIVEAU D'INTERET ACCORDE A L'ENVIRONNEMENT EXTERNE DANS L'ELABORATION DE LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE. ELLE INFLUENCE INDIRECTEMENT LA STRATEGIE.

Notre hypothèse soutient que la dotation en ressources et compétences (capacité stratégique) influence le niveau d'intérêt accordé à l'environnement par les dirigeants des entreprises. Une capacité stratégique importante permet à ces derniers d'accorder davantage d'attention aux évolutions de l'environnement externe afin de saisir d'éventuelles opportunités. A l'inverse, une entreprise avec une faible capacité stratégique pousserait ses dirigeants à rechercher en permanence comment améliorer son portefeuille de ressources et compétences, ce qui réduit l'attention porté sur l'environnement.

Nous synthétisons l'ensemble de ces hypothèses dans la figure 10.

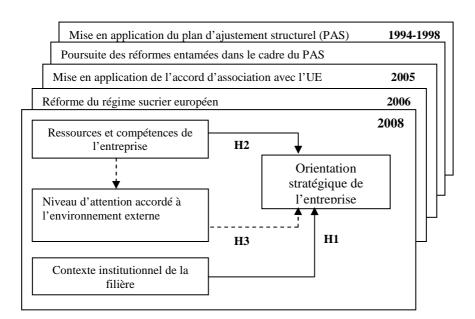


Figure 10 : Cadre conceptuel de notre recherche

Notre modèle conceptuel intègre deux importantes approches du management stratégique autour de la performance et du comportement stratégique des firmes (l'approche de l'économie industrielle et l'approche par les ressources) dont les relations sont spécifiées par trois hypothèses de recherche. Ces dernières sont construites à la fois sur la base des fondements théoriques et le contexte de l'étude.

Dans l'objectif de répondre à notre question de recherche et tester les trois hypothèses présentées, nous avons mobilisé la méthode SWOT que nous exposons dans ce qui suit.

III.2. Justification du choix de la méthode SWOT

Il ressortait de la revue de littérature réalisée dans les deux premiers chapitres que le débat en stratégie est fondamentalement centré sur la source des différences de performances entre les firmes. Cela s'est traduit par de nombreuses études empiriques.

En utilisant une base de données (FTC Line of Business 1975) qui fournit des renseignements sur les divisions (business unit) dans l'industrie américaine, Schmalensee (1985) a relevé l'inexistence d'effets des actifs de la firme sur la profitabilité. Il a constaté que les firmes prudentes ne diversifient pas leurs compétences au-delà de leurs activités de base. Ainsi, la persistance de la différence au niveau de la profitabilité peut être expliquée par la persistance

des différences dans les divisions ou l'industrie, combinée avec une stabilité relative de l'activité au sein des firmes. Comme deuxième résultat, les effets de l'industrie sont importants, ils expliquent 19,59 % de la variation du revenu des divisions. Ce résultat va dans le sens de la pensée industrielle qui centre son analyse sur l'industrie. Ces quelques résultats peuvent néanmoins être assujettis à discussion. La base de données utilisée par l'auteur a été réalisée en 1975, une date qui coïncide avec la première crise pétrolière dont les effets sur les industries peuvent s'avérer non négligeables. Une limite qui a été d'ailleurs reconnue pas Schmalensee lui-même.

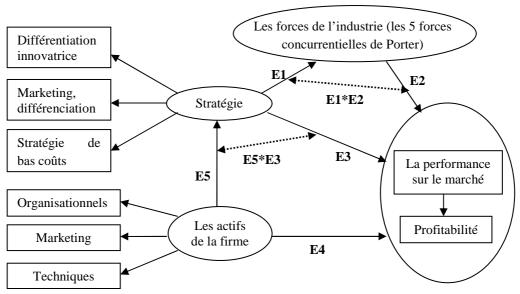
Les résultats de l'étude de McGahen et Porter (1997) confirment ceux de Schmalensee. Cependant, contrairement à leur prédécesseur, leur étude présente le mérite de tenir compte de tous les secteurs de production américains (étude toutefois limitée à l'industrie), mais surtout de prendre en compte la variable temps. En effet, la base de données utilisée (Compustat Business Segment Reports) s'étale sur une période de 13 ans (1981-1994) avec une moyenne de 5196 segments de marché observés par an. Cela permet de tenir compte des possibles chocs qui peuvent biaiser les résultats. Ces deux auteurs ont pu constater à travers leur étude que la variation des effets de l'année, les effets de l'industrie, les effets de la société mère et les effets du segment spécifique de marché influencent respectivement de 2 %, 19 %, 4 %, et 32 % la variation du profit dans un segment de marché.

En réponse aux résultats de Schmalensee (1985), Rumelt (1991) a réalisé une étude critique (sur la même base de données mais sur un intervalle de temps de 4 ans) dans laquelle il montre que les effets de l'industrie ne comptent que pour 8 % dans la variation des profits des divisions. Hansen et Wernerfelt (1989) vont dans le même sens et soulignent que globalement le modèle typiquement économique de la performance (perspective par l'industrie) n'explique que seulement 15 à 40 % de la variation du taux de profit dans l'industrie (le reste étant expliqué par des facteurs liés à la firme).

Il ressort des études empiriques présentées ci-dessus un conflit de point de vue entre la perspective structurelle et la perspective par les ressources. Allegre (2002) estime qu'en réalité les deux peuvent coexister et permettre l'explication du comportement stratégique et de la performance des firmes. Les résultats de l'étude de Spanos et Lioukas (2001) vont dans ce sens. Ces auteurs proposent un modèle intégratif qui permet d'identifier l'impact relatif des facteurs de l'industrie et de ceux spécifiques à la firme sur sa performance. Leur recherche a

été réalisée en Grèce auprès de 1090 firmes employant chacune au minimum 22 personnes, et intervenant dans différents secteurs de production (Agroalimentaire, chimie, etc.). Les résultats obtenus ont révélé la coexistence de trois types d'effets distincts mais complémentaires dans la détermination de la performance d'une firme : les effets de la stratégie (configuration stratégique), les effets de l'industrie (directs (défensifs) ou indirects (offensifs)), et les effets des actifs spécifiques à la firme. Ces effets sont distincts parce qu'ils représentent différentes conditions d'obtention d'une performance supérieure ; parce que les effets de l'industrie et de la firme opèrent dans différents domaines : à travers les forces structurelles du marché pour la première, et à travers les stocks de ressources idiosyncratiques pour la deuxième. Nous pouvons résumer leur modèle dans la figure 11.

Figure 11 : Modèle intégratif de la perspective structurelle et de la perspective par les ressources



Source: Spanos et Lioukas, 2001

On peut constater dans la figure 11 que la performance et la profitabilité de la firme dépendent d'un ensemble d'effets directs et indirects. Avant de les présenter il est important de préciser que les notions de performance et de profitabilité utilisées renvoient respectivement à l'accomplissement externe de la firme sur son marché, et la rente économique induite par les activités stratégiques de la firme.

Le premier type d'effets présentés dans la figure 11 est celui lié à la stratégie de l'entreprise (E3). Ils sont reconnus dans les deux perspectives et sont la conséquence des stratégies de différenciation et de baisse de coûts adoptées par les entreprises pour répondre aux nouvelles exigences du marché (consommateurs plus exigeants, concurrence plus forte, etc.).

Le second type d'effets, les effets directs de l'industrie (**E2**), représentent la composante de la perspective structurelle qui attribut un rôle central à l'industrie avec un effet direct sur la performance. La firme dans ce cas choisi un positionnement défensif (actions défensives) qui lui assure la meilleure protection par rapport à l'ensemble des forces concurrentielles de l'industrie.

Les effets indirects de l'industrie (E1*E2) sont ceux qui pourraient résulter d'actions stratégiques offensives qui ont pour but de modifier l'équilibre des forces de l'industrie en sa faveur. En d'autres termes, dans le cas d'un positionnement de type offensif, la stratégie influence l'équilibre relatif des forces compétitives auxquelles la firme est confrontée (E1), en retour ces forces influencent la performance (E2). Ainsi, les effets indirects résultent de la combinaison des effets d'un positionnement offensif et l'équilibre relatif des forces compétitives présentes dans l'industrie.

Le troisième type d'effets, à savoir ceux induits par les actifs de la firme (**E4**), renvoie à la perspective des ressources et compétences qui considère que les actifs idiosyncratiques, résultant des facteurs stratégiques du marché et/ou des processus internes, contraignent le choix de la stratégie. La performance de la firme est tributaire de la position stratégique dont la soutenabilité dépend de ses ressources uniques et compétences. Ces effets sont décrits par Spanos et Lioukas (2001) comme des effets d'efficience.

Un autre type d'effets renvoie à l'effet des actifs de la firme sur la stratégie (**E5**). La présence de ressources renforce la capacité des firmes à mettre en place des stratégies compétitives de domination par les coûts ou de différenciation. Enfin, le modèle montre qu'il existe un effet combiné sur la performance entre la capacité de la firme à développer et/ou modifier sa stratégie, et le stock de ressources disponible (**E3*E5**).

À travers leur étude Spanos et Lioukas ont voulu montrer comment les différents types d'effets présentés dans le modèle peuvent influencer la performance et/ou la profitabilité des firmes. Ils ont constaté que les effets de la stratégie sont des déterminants directs significatifs de la performance de la firme sur son marché, et indirects (à partir de cette performance) de la profitabilité. Concernant les effets de l'industrie, l'étude a montré que la rivalité au sein de l'industrie influence directement la performance de la firme sur le marché, alors que le pouvoir de négociation des fournisseurs influence directement et indirectement la profitabilité. Ces résultats sont en accord avec la littérature de l'économie industrielle qui suggère qu'en absence de forte concurrence, les firmes peuvent exercer un contrôle important sur les prix et à partir de là sur les profits. Il est toutefois important de souligner que l'étude n'a montré aucune influence négative, directe ou indirecte, de la rivalité dans l'industrie sur la profitabilité. Son influence se limite seulement à la performance de la firme sur son marché. L'effet négatif direct du pouvoir de négociation des fournisseurs sur la profitabilité confirme quant à lui l'argument de Porter selon lequel les fournisseurs peuvent réduire la profitabilité de leurs clients s'ils exercent un pouvoir de négociation par l'augmentation du prix de leurs produits ou une baisse de la qualité. La baisse de ce pouvoir de négociation pouvant résulté d'un positionnement stratégique offensif de la firme aura des effets positifs sur la profitabilité. Enfin, dans le cas des actifs de la firme, l'étude a révélé que leurs effets sur la stratégie sont très importants. Cela va dans le sens de l'affirmation des précurseurs de l'approche par les ressources selon laquelle <u>la firme doit développer et renforcer son profil stratégique à travers</u> son stock de ressources et compétences. Par ailleurs, ces deux auteurs ont constaté que les actifs de la firme n'ont pas un effet direct ou indirect à travers la stratégie sur la profitabilité, mais seulement à travers sa performance sur le marché. En d'autres termes, le stock de ressources et compétences disponible dans la firme est crucial pour le développement de la configuration stratégique pour atteindre une performance élevée de la firme sur les marchés, et à travers cette dernière une meilleure profitabilité.

Spanos et Lioukas (2001) en concluent que l'industrie et les actifs de la firme contribuent au succès d'une firme. Une conclusion qui conforte celle de Hansen et Warnerfelt (1989) qui suggèrent qu'au lieu de traiter la performance de la firme sur son marché, et le développement des actifs spécifiques à la firme séparément voire comme des choix opposés, <u>il est peut-être préférable de les considérer comme des composants d'un cadre d'analyse holistique</u>. Priem et Butler (2001) critiquent pour leur part les études qui adoptent un examen séparé des ressources de l'entreprise et de son environnement externe. Cette exclusion mutuelle reflète

selon eux l'état de la recherche en management stratégique mais pas la réalité de la pratique de la stratégie. Les ressources reflètent ce qui peut être fait par l'entreprise, et l'environnement externe ce qu'il faut faire pour rivaliser avec les concurrents et répondre efficacement aux besoins des clients. Ces deux éléments sont essentiels pour le processus d'élaboration de la stratégie. Enfin, Amit et Schoemaker (1993) considèrent que l'analyse interne est importante pour l'entreprise mais elle ne doit pas amener à ignorer l'environnement externe. Les auteurs proposent un modèle dans lequel ils associent l'analyse interne et l'analyse externe (voir figure 12).

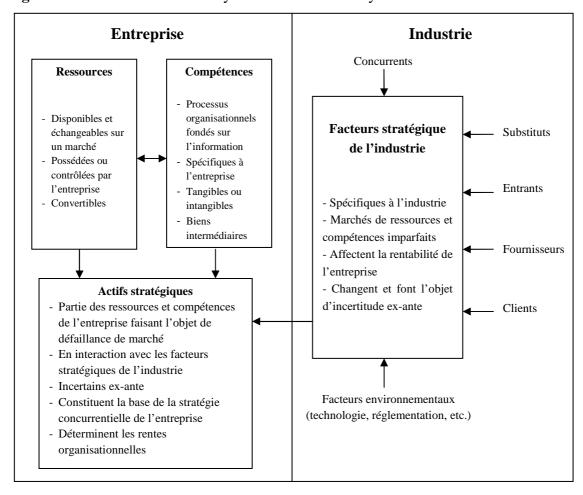


Figure 12: Articulation de l'analyse interne et de l'analyse externe

Source: Amit et Schoemaker, 1993

Amit et Schoemaker (1993) ont voulu montrer à travers leur modèle que les facteurs stratégiques de l'industrie, déterminés par le jeu des forces concurrentielles, conjugués aux ressources et compétences de l'entreprise, permettent de définir des actifs stratégiques. Ces

derniers doivent être identifiés ex-ante pour être exploités dans la construction d'un avantage concurrentiel durable.

Le choix de notre méthode d'analyse est guidé par la prise en compte de ces deux approches du management. L'analyse du comportement stratégique des entreprises nécessite de recourir à une approche multidimensionnelle qui peut inclure les éléments internes et externes à l'entreprise. En ce sens, nous rejoignons l'idée de Ireland et al. (1987) selon laquelle chacune des deux perspectives présentées couvre une partie de l'analyse SWOT. La perspective des ressources, en soulignant les efforts des firmes dans le développement et la combinaison de ressources pour obtenir une position compétitive, montre les forces et les faiblesses qui constituent la partie « analyse interne » de la méthode SWOT. L'analyse de l'industrie permet quant à elle de déterminer les opportunités et les menaces qui composent la deuxième partie de cette méthode « analyse externe ». L'analyse SWOT résume donc les conclusions essentielles de l'analyse de l'environnement et de la capacité stratégique d'une organisation. Ainsi, les décisions stratégiques sont prises à partir d'une évaluation des caractéristiques de l'industrie et de la firme. Ces décisions sont destinées à combler les faiblesses et contrer les menaces, exploiter les forces et les opportunités.

En définitive, la méthode SWOT répond parfaitement à ce besoin de double analyse, nous décidons donc de la retenir pour la suite de notre travail.

III.3. Présentation de la méthode SWOT

La méthode SWOT préconise une analyse en deux temps (Fronteau, 2004) (figure 13).

Analyse interne de l'entreprise :
- ressources
- compétences

Analyse externe de l'environnement :
- forces de la concurrence
- position concurrentielle

Capacité stratégique

Actions à mener

Facteurs clés de succès

Figure 13 : Les étapes de l'analyse SWOT

Source: Johnson et Scholes, 2000

L'analyse interne est destinée à appréhender les forces et les faiblesses de l'entreprise pour en déduire des stratégies construites sur ces forces ou destinées à pallier les faiblesses. L'analyse externe a pour objectif d'identifier des opportunités et des menaces éventuelles pouvant provenir de l'environnement pour en déduire des stratégies d'exploitation des opportunités ou de défense contre les menaces.

III.3.1. Analyse interne de l'entreprise

Il s'agit de l'analyse des ressources et compétences de l'entreprise qui lui permettent de construire sa capacité stratégique². Déterminer la capacité stratégique d'une entreprise consiste à évaluer ses forces et ses faiblesses qui peuvent être identifiées par l'analyse des différentes fonctions de l'entreprise. L'analyse porte sur la réalisation d'un inventaire au niveau:

- Production : capacité de production, taux d'utilisation des capacités de production, coûts de production, productivité, qualifications des ouvriers, coût de la maind'œuvre, coût des intrants, coût de l'énergie, capacité à livrer dans les délais ;
- Organisationnel : compétences dans l'administration, relations avec les fournisseurs et intermédiaires, flexibilité et capacité d'adaptation aux changements ;
- Marketing : image de l'entreprise, taille du marché, part de marché de l'entreprise, publicité et promotion, réputation de l'entreprise par rapport à la qualité, disponibilité de l'information, stratégie de prix, innovation, réputation de l'entreprise par rapport aux services;
- Financier : coût du capital, stabilité financière, rentabilité, retour sur capitaux propres.

Selon Atamer et Calori (1996), le diagnostic de ces différentes ressources permet d'apprécier la capacité financière de l'entreprise, d'évaluer son potentiel technique et humain pour faire face à des enjeux futurs, d'identifier les problèmes clés à résoudre (faiblesses), de détecter les sources de progrès exploitables (forces), et de vérifier si les ressources et compétences disponibles sont bien utilisées. Très souvent la différence de performance entre deux

² C'est l'aptitude des ressources et compétences de l'entreprise à lui permettre de survivre et de prospérer

entreprises n'est pas seulement liée à la différence de dotation en ressources, mais également à la manière avec laquelle elles sont utilisées.

Nous soulignons que l'ensemble des variables présentées ci-dessus seront prises en compte dans notre travail empirique, elles constitueront la partie analyse interne de nos questionnaires.

III.3.2. Analyse de l'environnement externe de l'entreprise

Toutes les entreprises évoluent dans un contexte qui peut paraître dynamique et complexe pour certaines et stable pour d'autres. Pour Johnson et Scholes (2000), comprendre en quoi le contexte affecte l'entreprise implique une analyse en quatre étapes des variables environnementales :

- Définition de la nature de l'environnement en termes d'incertitudes (la stabilité, les éventuels changements et leur nature), de simplicité ou de complexité ;
- Audite des influences environnementales : identifier les éléments qui sont les plus susceptibles d'influencer la performance de l'entreprise (facteurs économiques, politiques, technologiques, réglementaires, socioculturels, etc.);
- Analyse de l'environnement concurrentiel immédiat de l'entreprise (dans lequel elle évolue au moment de l'analyse);
- Analyse du positionnement concurrentiel de l'entreprise (son comportement par rapport aux concurrents ou aux clients).

Dans cette présente recherche pour déterminer les changements intervenus dans l'environnement des deux entreprises enquêtées (variables externes) nous allons procéder à deux analyses de filière : la filière sucre mondiale et la filière sucre algérienne. Nous l'utiliserons fréquemment le concept de filière, cependant nous privilégierons pour notre analyse les apports de l'approche CGV. Les caractéristiques qui distinguent ces deux approches, notées par Raikes et al (2000), ont motivé ce choix :

- Les deux approches s'intéressent aux relations entre les acteurs contribuant à l'élaboration d'un produit final. Toutefois, la CGV est orientée vers la notion de réseau alors que la filière considère leur relation dans leur linéarité;

- L'approche chaine globale de valeur permet de saisir la nature et les origines des changements ayant lieu dans un secteur alors que la filière reste un outil statique et descriptif;
- Les deux approches soulignent l'existence de centres de commandes dans le système de production, mais si la filière se concentre sur le rôle de l'Etat dans sa fonction de régulation, la CGV souligne le rôle des acteurs dominants (exemple : coordination).

L'approche chaîne globale de valeur (Global Value Chain) a été développée par Gereffi en se basant sur les travaux de Hopkins et Wallerstein. L'émergence de cette nouvelle méthode d'analyse répond au besoin de cerner les phénomènes d'internationalisation et d'externalisation des chaînes manufacturières internalisées par le passé (Raikes et al, 2000). Selon Palpacuer (2000), une CGV peut être définie comme un réseau inter-organisationnel construit autour d'un produit, reliant des ménages, des entreprises et des États au sein de l'économie mondiale. Pour Bencharif et Rastoin (2006), une CGV peut être décrite à travers cinq éléments :

- Une structure input/output : séquence d'activités de la conception à la réalisation ;
- Une territorialité : un espace géographique et économique estimé à travers la localisation et la concentration des activités, et les échanges internationaux ;
- Un contexte institutionnel : il s'agit de la politique publique, de la réglementation, des conventions et normes publiques ou privés ;
- Un système de gouvernance : il renvoie aux relations de pouvoir qui déterminent l'allocation des ressources dans la CGV ;
- Une trajectoire historique identifiant et expliquant les étapes marquant l'évolution de la CGV.

C'est la dimension gouvernance qui fait la particularité de l'approche CGV. Celle-ci permet l'introduction de la notion de « pouvoir » dans l'analyse des filières de production. Ces dernières sont de plus en plus dominées par un ou plusieurs acteurs qui déterminent le caractère complet de la chaîne et deviennent responsables de mettre à niveau des activités dans des liaisons individuelles et coordonner l'interaction entre ces liaisons : c'est le rôle de « gouvernance ».

La gouvernance est « la manière dont le pouvoir de décision et structuré et exercé dans une organisation, qu'elle soit autonome (cas d'une entreprise) ou multi-agents (cas d'une filière)» (Bencharif et Rastoin, 2006). Pour Palpacuer et al. (2005), la gouvernance se réfère au processus organisationnel d'une chaîne (coordination), et à la distribution de la valeur créée entre les différents agents qui la composent.

L'introduction de la dimension « gouvernance » dans les analyses de filières a permis de faire une distinction entre les chaînes tirées par l'amont et celles tirées par l'aval (Palpacuer, 2005). Dans les chaînes tirées par l'amont, ce sont les producteurs qui coordonnent et structurent les activités. Ce type de chaînes est fréquent dans les secteurs utilisant la haute technologie et caractérisés par un besoin important en capitaux. Le contrôle de la chaîne s'exerce verticalement, dans le sens ou il émane des grandes firmes multinationales et s'exerce sur les filiales qui participent dans la chaîne de production. Dans les chaînes tirées par l'aval, les producteurs sont tributaires des agents qui contrôlent le design, le marketing et la distribution des produits agricoles et alimentaires. Le plus souvent, ce sont les grandes surfaces et les grandes marques qui contrôlent et coordonnent ces chaînes. Cela peut se faire horizontalement puisque les entreprises incorporées dans la chaîne sont indépendantes (non intégrées). Les principales différences entre les deux types de chaînes présentées peuvent être résumées dans le tableau 9.

Tableau 9: Comparaison entre les CGV conduites par l'amont et les CGV conduites par l'aval

	CGV tirées par l'amont	CGV tirées par l'aval	
Acteur dominant	capital industriel	capital commercial	
Compétences	recherche et développement, production	conception, marketing	
fondamentales			
Barrières à l'entrée	capital et savoir faire	design, marketing	
Secteurs	biens d'équipements, biens durables	biens non durables	
économiques			
Industries typiques	automobiles, informatique, aviation	habillement, chaussures, jouets	
Propriété des	sociétés transnationales	sociétés locales, principalement	
fabricants		dans les PVD	
Liens principaux de	investissement	commerce	
réseau			
Structure réseau	verticale	horizontale	
prédominante			

Source: Gereffi, 1996

La chaîne globale de valeur a généré plusieurs travaux (Ponte, 2002), qui ont été pour la plupart centrés sur l'analyse des secteurs de production et de services. Le secteur d'habillement a été l'un des premiers cas d'application de cette approche. Cette application a révélé comment le système de gouvernance génère un processus continuel de différentiation et d'externalisation d'activités par les grandes marques pour se concentrer sur des activités plus stratégiques tels que le design et le marketing qui génèrent plus de profits.

Ces dernières années, une utilisation plus répondue de cette approche dans le domaine agroalimentaire a été constatée (Gibbon, 2001; Ponte, 2002) avec des résultats souvent intéressants et des contributions significatives. Ponte (2002) postule que les analyses par la CGV ont été capables d'indiquer des tendances dans les marchés de commodités qui ont été inconnues dans le passé. Ces analyses ont montré que les acheteurs de diverses sortes (grandes surfaces, traders internationaux) dominent de plus en plus de chaînes de production. Ils utilisent un ensemble de mécanismes de coordination comme la détermination de qualité standard ou de conventions de qualité, le contrôle de l'information sur le marché et sur la consommation, l'intégration verticale et la marque. En outre, ces analyses soulignent que <u>la fin des règlements régissant les marchés de produits de base et la libéralisation des marchés (un affaiblissement des pouvoirs de régulation locaux) a contribué au transfert du pouvoir des producteurs (situés essentiellement dans les PVD) vers les utilisateurs (basés dans les pays industrialisés).</u>

En définitive, l'extension de l'utilisation de l'approche CGV aux produits de base a montré que la plupart des chaînes de commodités sont contrôlées par différents agents économiques (Gibbon, 2001). On trouve des chaînes contrôlées par les grandes surfaces (l'exemple de la chaîne oléicole et celle des fruits et légumes), des chaînes contrôlées par un nombre réduit de producteurs directs (l'exemple des diamants), des chaînes contrôlées par les traders internationaux (l'exemple d'anarcades au Mozambique), des chaînes contrôlées par les multinationales (les bananes, et à moindre degré le thé et le sucre).

III.4. Les limites de la méthode SWOT : les biais liés à son utilisation

La méthode SWOT est simple et compréhensible, elle est flexible et peut s'appliquer à différents types d'organisations. Toutefois, son utilisation présente certains inconvénients. Nous notons en premier lieu le risque élevé de subjectivité lors du classement des variables dans les quatre groupes SWOT. En effet, la pertinence et l'efficacité de cet outil sont tributaires de la capacité des participants à être aussi objectifs que possible vis-à-vis de la réalité qu'ils perçoivent. La deuxième limite est l'absence de quantification, ce qui réduit la pertinence des résultats de cette méthode (résultats qualitatifs).

III.4.1.Le risque de subjectivité : la solution Delphi

Le nombre de cas étudiés dans cette présente recherche est limité vu le faible nombre d'entreprises sucrières en Algérie (deux entreprises seulement : une entreprise publique et une entreprise privée).

Dans une étude de cas, les données peuvent provenir de six sources (Yin, 1994) : la documentation, l'entretien, les documents archives, l'observation directe, l'observation participative, et les artefacts physiques (procédure technique, outils ou instruments, œuvres d'art, etc.). Nous avons opté dans notre cas pour la méthode des entretiens, un choix qui peut présenter un risque de subjectivité dans la mesure où les réponses peuvent être affectées par les perceptions individuelles des répondants. À titre d'exemple, les perceptions de l'incertitude de l'environnement peuvent varier dans l'entreprise d'un niveau de manageur à un autre. Un constat qui a été relevé par Ireland et al (1987) dans une étude qu'ils ont mené auprès de trois firmes sud américaines (deux Vénézuéliennes et une Brésilienne) intervenant dans trois secteurs différents (les outils de production d'huiles, brassage et pétrochimie). À partir d'un échantillon de 56 managers, trois niveaux ont été définis : 12 tops manageurs, 24 manageurs de niveau intermédiaire et 20 manageurs simples. Dans la firme intervenant dans la pétrochimie, seulement les deux premières catégories ont été interrogées (1 top manageur et 3 du niveau intermédiaire). La planification stratégique étant fortement centralisée dans cette firme. Les auteurs ont utilisé dans leur enquête une liste de six variables déterminée par Miles et Snow (1978) : les fournisseurs en matières premières et pièces de rechange, le comportement des concurrents, les clients, les marchés financiers et les marchés de capitaux, les actions de régulation gouvernementales, le comportement des unions de travailleurs.

Les résultats de cette recherche indiquent que l'importance des forces et faiblesses varie par niveau de manageurs et par firme. Ils montrent également une différence dans les perceptions de l'incertitude de l'environnement. Enfin, cette recherche a montré que les différentes tâches, les biais cognitifs, la disponibilité et la prépondérance de l'information entre les différents niveaux de manageurs affectent la perception de l'importance des variables forces et faiblesses et la perception de l'incertitude qui caractérise l'environnement. Les auteurs concluent qu'une emphase est nécessaire dans le groupe de manageurs pour résoudre les différences individuelles entre ces derniers. Cela est d'autant plus important lorsqu'on est en présence de plusieurs niveaux de manageurs.

Dans notre étude, la méthode Delphi, approche par consultation de professionnels, va nous permettre de classer les variables internes et externes aux deux entreprises sucrières dans les groupes SWOT, tout en réduisant <u>le risque de subjectivité</u>.

La méthode Delphi a vu le jour aux États-Unis à la fin des années cinquante. Elle a été utilisée pour la première fois par Rand corporation dans un projet militaire. Cette méthode a connu un succès important dans les années soixante dans d'autres domaines et disciplines, notamment les sciences sociales (Landeta, 2006). La méthode Delphi a pour but de mettre en évidence des points de convergences d'opinions et de dégager un consensus grâce à l'interrogation de 10 à 15 experts (Godet, 2001). La consultation de ces derniers s'effectue à l'aide de questionnaires successifs. Landeta (2006) dénombre quatre principales caractéristiques de cette méthode :

- *Un processus répétitif*: les experts doivent être consultés au moins deux fois sur la même question de sorte qu'ils puissent reconsidérer leur première réponse. Cela est facilité par l'information qu'ils reçoivent sur les opinions des autres experts. Miles-Tapping et al. (1990) suggèrent que la méthode Delphi classique comprend 4 phases. Récemment il a été jugé préférable de procéder en 2 ou 3 phases maximum (Jenkins et Smith, 1994). Ce nombre semble suffisant pour atteindre un consensus, au-delà la méthode devient ennuyante et fatigante pour les enquêtés (Walker, 1994);
- *Un processus qui maintient l'anonymat* : cette méthode maintien l'anonymat des experts ou au moins de leurs réponses ;
- *Un processus de rétroaction contrôlé* : l'échange d'informations entre les experts n'est pas libre, mais il est effectué au moyen d'un coordinateur de groupe d'étude, de sorte qu'on élimine toute information non pertinente ;

- *Un processus avec des résultats statistiques* : toutes les opinions font partie de la réponse finale. Les questions sont formulées de façon que les réponses puissent être traitées quantitativement et statistiquement.

La méthode Delphi n'est toutefois pas exempte de faiblesses méthodologiques. Ainsi, Landeta (2006) note que la limite de la méthode Delphi porte sur le risque d'applications déficientes : choix peu rigoureux des experts, mauvaise formulation des questions ou des problèmes mal formulés. Malgré ces différentes faiblesses, cette méthode reste un instrument valable pour les prévisions et la prise de décisions, particulièrement dans les sciences sociales.

III.4.2. Une méthode qualitative : l'association avec la méthode AHP

L'analyse SWOT consiste à identifier les forces et faiblesses de l'entreprise et les opportunités et menaces présentes dans son environnement. Une fois ces facteurs sont identifiés, les stratégies sont mises en place. Celles-ci doivent s'appuyer sur les forces de l'entreprise, éliminer les faiblesses, exploiter les opportunités et contrer les menaces (Dyson, 2004). La simplicité de ce raisonnement a fait que cette méthode a été fortement critiquée. Elle est considérée comme une méthode simpliste, statique et subjective (Lozano et Vallés, 2006). Ainsi, pour Chang et Huang (2006), l'analyse SWOT offre seulement une présentation imprécise et superficielle des facteurs qui influencent la décision stratégique, ou un examen qualitatif incomplet des facteurs internes et externes à l'entreprise. Shrestha et al. (2004) soulignent pour leur part que cette méthode ne permet pas de mesurer (quantitativement) l'importance de chaque facteur dans la prise de décision.

La dynamique qui caractérise aujourd'hui l'environnement des entreprises s'accompagne de plusieurs changements. Certains parmi ces changements, opportunités ou menaces, peuvent s'avérer plus importants que d'autres donc nécessitant une réponse plus rapide. Dans ces conditions, la mise en place d'un ordre de priorité pour discriminer entre les actions stratégiques est nécessaire. Ansoff (1980) propose trois sources possibles pour juger de l'imminence des décisions stratégiques : les tendances dans l'environnement (variables institutionnelles, variables économiques, etc.), l'évolution des tendances au sein de l'entreprise (taille, structure, intensité capitalistique, etc.), et les tendances dans sa performance (croissance, profitabilité, part de marché, solvabilité, etc.). Comme le montre la

figure 14, parmi ces nombreuses tendances, certaines peuvent avoir une influence plus importante que d'autres sur la performance de l'entreprise, d'où la nécessité d'une réponse plus rapide.

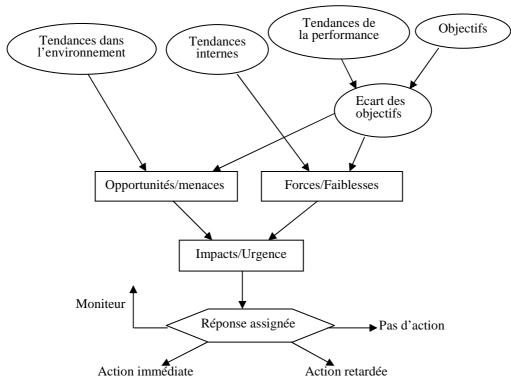


Figure 14 : Intérêt de la prioritisation en stratégie

Source: Ansoff, 1980

Afin d'assurer une attention adéquate à la fois pour les conséquences positives ou négatives des changements, il est important de leur assigner un ordre de priorité de réponse. Cette priorité dépend de l'intensité de l'impact de chacun sur la performance de l'entreprise (voir tableau 10).

Tableau 10 : Priorités des actions stratégiques

	Impacts			
Urgence	Faible	Significatif	Majeur	
Faible	En bas de la liste	Revue périodique	Surveillé continuellement	
Significative	En bas de revue périodique	Revue périodique ou surveillance	Plan de réponse retardée	
Pressé	Surveillé	Surveillé continuellement	Réponse immédiate	

Source: Ansoff, 1980

Chacune des forces et faiblesses, opportunités et menaces doit être affectée à l'une des cellules représentées dans le tableau 10. Cette priorisation permet de faire face à l'une des principales difficultés rencontrées par les entreprises, à savoir un nombre de questions stratégiques à résoudre qui dépasse la capacité de réponse dont elles disposent.

Dans cette recherche la méthode d'analyse choisie (méthode SWOT) ne permet pas cette démarche de priorisation c'est pourquoi nous proposons de l'associer à la méthode AHP (Analytical Hierarchy Process). Une large revue de littérature nous a permis de constater que l'analyse SWOT a été associée dans un grand nombre de travaux (Kurttila et al. 2000; Rodney et al. 2002; Shrestha et al. 2003; Masozera, 2006) à la méthode AHP. L'AHP est une méthode qui a été proposée par l'économiste Saaty il y a plus de 20 ans. Sa problématique est reportée sur la pondération qui préconise l'utilisation d'une méthode de comparaison par paires permettant de simplifier le problème de distribution de 100 % d'importance entre n éléments. Les méthodes de comparaison par paires sont fortement liées au concept de rationalité du décideur. Cette dernière est définie par l'aptitude de celui-ci à exprimer un ensemble cohérent de préférences entre des paires d'éléments selon une relation d'ordre (si A est préféré à B et B préféré à C, alors A doit être automatiquement préféré à C).

Le recours à la méthode AHP peut être justifié par les nombreux avantages qu'elle présente. En effet, Kurttila et al. (2000) soulignent l'habilité de cette méthode à donner à des décisions quantitatives ou qualitatives des attributs mesurables. Ils notent également sa capacité à inclure dans un même problème décisionnel des préférences subjectives, des positions d'experts et des informations objectives. Son association à l'analyse SWOT permet d'évaluer systématiquement l'intensité des facteurs intervenant dans la décision stratégique. Rodney et al. (2002) considèrent pour leur part que la méthode AHP est la méthode analytique la plus appropriée pour l'élaboration d'une méthode hybride avec la méthode SWOT. Il s'agit d'une méthode de modélisation de problèmes multicritères qui rassemble dans un même modèle des variables tangibles et des variables intangibles.

La méthode AHP présente trois fonctionnalités qui font d'elle une méthodologie générale qui peut être appliquée dans plusieurs types de recherches (Forman et Gass, 2001) :

- La structuration de la complexité : Saaty (1980) a trouvé une façon commune à tous les êtres humains dans la manière de traiter la complexité : une structuration hiérarchique de la complexité dans des groupes homogènes de facteurs.
- *La mesure* : chaque méthodologie de hiérarchisation utilise des échelles de mesures de la priorité. Cela est particulièrement important quand la priorité est utilisée non seulement pour le choix d'actions mais aussi pour d'autres applications telles que la prévision et l'allocation de ressources.
- *La synthèse* : les décisions complexes, la prévision et l'allocation des ressources impliquent pour un responsable plusieurs éléments à synthétiser de manière intuitive. La méthode AHP facilite l'analyse et permet de mesurer et de synthétiser une multitude de facteurs dans une hiérarchie.

Nous préciserons dans la section qui va suivre comment seront utilisées les différentes méthodes, présentées dans ce chapitre, dans notre travail empirique.

III.5. Champ d'étude et méthode d'investigation

En nous appuyant sur une large revue de littérature et sur un travail exploratoire (études stratégiques, études sur le secteur sucrier en Algérie, études sur la filière sucrière mondiale), nous allons identifier l'ensemble des variables internes et externes pouvant contribuer à l'explication du comportement stratégique des entreprises sucrières algériennes. Après l'identification de ces variables, nous procéderons à leur classement dans les quatre groupes SWOT:

- Deux groupes de variables internes : forces et faiblesses.
 Les forces correspondent aux facteurs permettant à l'entreprise de mieux réussir que ses concurrents, alors que les faiblesses désignent les domaines ou elle est susceptible d'afficher des difficultés par rapport à la concurrence.
- Deux groupes de variables externes : opportunités et menaces.
 Les opportunités correspondent à des tendances favorables qui ouvrent de nouvelles perspectives de développement dont l'entreprise pourrait tirer profit, alors que les menaces désignent des problèmes posés par une transformation de l'environnement qui,

en l'absence de réponse stratégique adaptée, peuvent détériorer la position de l'entreprise sur son marché.

Afin de minimiser le risque de subjectivité, le classement des variables dans ces quatre groupes sera effectué par le recours à la méthode Delphi. La mise en œuvre de cette méthode comporte trois étapes : la formulation du problème et la mise en place d'un premier questionnaire, la sélection des experts, et enfin l'analyse des résultats. Les questionnaires qui seront utilisés dans le premier et le deuxième tour Delphi seront composés de questions fermées. Des experts seront choisis pour répondre à ces questionnaires. La connaissance du secteur sucre, des deux entreprises étudiées et l'expérience professionnelle sont les principaux critères qui seront utilisés pour la sélection de notre panel d'experts. Des entretiens individualisés seront utilisés pour remplir les questionnaires (chaque expert doit remplir un questionnaire pour chaque entreprise). L'analyse des réponses du premier tour nous permettra de faire ressortir les « réponses moyennes » et d'établir un deuxième questionnaire. Celui-ci sera proposé aux mêmes experts, toujours pris individuellement. Nous reviendrons plus en détail sur ces deux tours Delphi dans la partie résultats.

En définitive, grâce à l'association SWOT-Delphi nous allons pouvoir :

- Effectuer un classement des variables internes et externes, relatives aux deux entreprises sucrières algériennes, dans les quatre groupes SWOT;
- Faire un tri des variables déterminées au préalable : les variables dont l'influence sur la performance des deux entreprises sera jugée neutre par les experts seront éliminées ;
- Diminuer le risque de subjectivité.

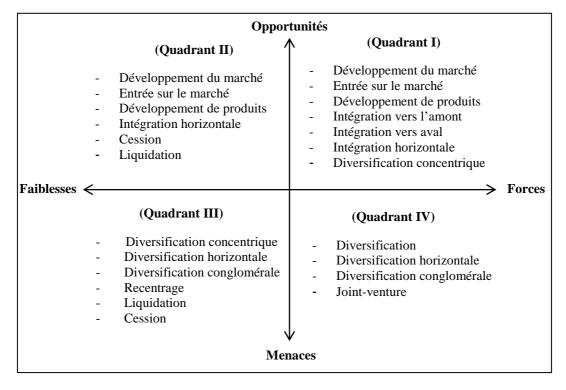
Le classement qui sera effectué restera toutefois très qualitatif, donc ne permettant pas de discriminer entre les variables selon leur importance dans la prise de décision stratégique. C'est pourquoi nous allons compléter notre analyse SWOT par une phase de quantification par le recours à la méthode AHP. En ce sens, nous allons établir un troisième questionnaire composé de comparaisons par paires entre les variables dans chacun des quatre groupes SWOT que nous allons proposer au responsable de la stratégie de chacune des deux entreprises. À ce stade de notre enquête, il sera impossible de faire appel à plusieurs responsables, la centralisation de la décision stratégique justifie le choix d'un seul responsable

dans chacune des deux entreprises. À partir de l'analyse des réponses du troisième questionnaire, un premier classement quantitatif « partiel » (à l'intérieur de chaque groupe) sera réalisé. Pour pouvoir effectuer un classement « global », un quatrième questionnaire sera mis en place et proposé aux deux responsables de la stratégie dans les entreprises enquêtées. Il portera sur une comparaison par paires entre les 4 variables les plus importantes issues de la première analyse AHP (on retiendra la variable qui a obtenu le poids le plus important dans chacun des 4 groupes).

III.6. Traitement des données et utilisation des résultats des enquêtes AHP

Les réponses aux deux questionnaires AHP seront analysées grâce au logiciel Expert Choice 11 qui va nous permettre d'effectuer un classement de toutes les variables, selon un ordre d'importance dans la décision stratégique. Les poids calculés seront utilisés par la suite pour situer les deux entreprises sucrières dans une matrice des stratégies proposée par Chang et Huang (2006) (voir figure 15).

Figure 15 : Matrice des stratégies de Chang et Hung (2006)



Source: Chang et Huang, 2006

En fonction de sa capacité stratégique et des évolutions observées dans son environnement externe, l'entreprise peut adopter une ou plusieurs parmi les stratégies³ résumées dans les quadrants de la figure 15. On retrouve dans le premier quadrant des entreprises ayant une capacité stratégique en mesure de leur permettre d'exploiter les opportunités qui se présentent dans leur environnement externe. Ceci peut se faire par l'adoption de stratégies d'entrée sur le marché, de croissance (augmentation des capacités de production) et de développement de produits (élargissement de la gamme de produits). Si ces entreprises disposent de ressources supplémentaires, l'intégration vers l'amont et l'intégration horizontale peuvent constituer des stratégies efficaces. Dans le deuxième quadrant, des opportunités se présentent pour des entreprises confrontées à des faiblesses qui réduisent leur résistance à la concurrence. Dans ce cas, l'urgence pour ces entreprises est d'y remédier à ces faiblesses pour devenir plus compétitives. Cela peut se faire par une stratégie de joint-venture ou de fusion. Les entreprises dans le troisième quadrant font face à la fois à des faiblesses et à des menaces. Dans ces conditions, elles doivent recourir à des stratégies défensives notamment en se concentrant sur les marchés les plus attractifs. La fermeture ou la liquidation devraient être adoptées si ces stratégies échouent. Dans le quatrième quadrant, les entreprises disposent de certaines forces qui les rendent compétitives. Toutefois, elles font face à des menaces plus importantes que les opportunités. Pour les contrer ou réduire leur impact, ces entreprises doivent recourir à la diversification ou à des joint-ventures.

_

³ La *diversification concentrique* consiste en l'adoption d'une mission différente et de nouveaux produits reliés aux anciens par des synergies dans l'utilisation des ressources.

⁻ La *diversification horizontale* : une mission proche de la mission originelle et de nouveaux produits (la prise de contrôle d'un concurrent)

⁻ La *diversification conglomérale* est celle où il n'est pas possible de mettre en évidence des relations discernables entre les nouvelles activités et les anciennes. L'intérêt de cette diversification est d'abord financier en termes de retour sur investissement, de cash-flow importants induits par les nouvelles activités (OODOC, 2008)

Conclusion du chapitre III

Ce chapitre a porté sur la justification du choix des méthodes mobilisées dans cette recherche et le mode de leur application dans notre terrain d'enquête : l'industrie sucrière algérienne. Il faut souligner que le secteur sucre en Algérie est marqué depuis quelques années par de nombreux changements sur le plan institutionnel. Afin de mesurer l'influence de ces changements sur le comportement stratégique des entreprises en place tout en tenant compte de leurs portefeuilles de ressources et compétences, nous avons choisi de recourir à la méthode SWOT. Cette méthode va nous permettre de mobiliser dans une même analyse les deux approches du management stratégique présentées dans les deux premiers chapitres.

L'approche structurelle (analyse externe) permettra d'identifier les principaux changements intervenus dans l'environnement de ces entreprises tout en déterminant leur nature (opportunités ou menaces). La réalisation de cette analyse se ferra par le recours à l'approche CGV. Cette dernière présente l'avantage de tenir compte d'une dimension importante dans les filières, non traitées par d'autres méthodes, à savoir la structure de gouvernance. L'approche RBV (analyse interne) servira pour sa part à mettre en évidence l'influence de la dotation en termes de ressources et compétence, de statut juridique (entreprise publique et entreprise privée), et de mode de gestion sur le comportement stratégique et la performance des entreprises qui seront enquêtées.

En raison des limites souvent reprochées à la méthode SWOT, il a été jugé nécessaire de l'associer à d'autres approches « complémentaires ». Ainsi, pour minimiser le risque de subjectivité lié aux études de cas, l'approche SWOT sera associée à la méthode Delphi. La méthode AHP sera utilisée par la suite pour la quantification des résultats obtenus à partir de l'association SWOT-Delphi.

Nous présenterons dans un quatrième chapitre le secteur d'activité étudié (le secteur sucre), ainsi que les deux entreprises enquêtées.

Conclusion de la première partie

L'objectif de cette thèse est de saisir, par une démarche qualitative et quantitative, les principaux leviers qui orientent la décision stratégique dans les deux entreprises sucrières algériennes, dans un contexte de changements institutionnels.

La phase de transition dans laquelle est entrée l'Algérie depuis les années quatre-vingt-dix s'accompagne d'évolutions importantes au niveau de l'environnement des entreprises (libéralisation des prix et de l'investissement privé, suppression de subventions, ouverture des frontières, émergence de nouveaux concurrents, nouveaux comportements de consommation, etc.). Afin de cerner l'influence de ces nouvelles pressions concurrentielles et de la dynamique de l'environnement sur le comportement stratégique des entreprises locales, nous avons mobilisé dans cette thèse la littérature relative à l'approche structurelle. Les recherches qui s'inscrivent dans le champ de cette approche soutiennent l'idée que la structure de l'industrie est un déterminant important de la performance de l'entreprise, donc de sa stratégie.

Il ressort de cette revue de littérature que la performance de la firme est fonction des effets de l'industrie et de ceux de la firme (positionnement sur le marché). La structure de l'industrie affecte la soutenabilité de la performance de la firme, alors que le positionnement de cette dernière reflète sa capacité à établir un avantage concurrentiel par rapport aux firmes rivales. Un avantage concurrentiel permet à la firme de se protéger des forces compétitives du marché (effets défensifs), ou d'influencer ces dernières en sa faveur (effets offensifs). La stratégie dans le premier cas peut être vue comme la création de défenses par rapport aux forces de l'industrie ou comme la recherche d'une position protégée. Dans le deuxième cas les firmes adoptent des stratégies agressives pour altérer l'équilibre des forces de l'industrie : la firme est dans une tentative d'exercice de pouvoir de marché. Les travaux de Porter sont incontestablement ceux qui ont le plus marqué cette perspective. Ce dernier s'il insiste sur l'importance de la structure de l'industrie, en revanche n'accorde aux ressources qu'une position intermédiaire dans la chaîne de causalité de la performance de la firme. Pour lui les actifs de la firme sont construits de la performance de ses activités à travers le temps, ou acquis de l'environnement, ou les deux à la fois. Dans les deux cas le stock disponible des ressources reflète avant tout les choix managériaux (choix de stratégies). Maintenir ou

augmenter ces actifs demande un réinvestissement à travers des activités continuellement renforcées et performantes.

Lors de la présentation de l'approche structurelle, nous avons abordé la question de l'influence du cadre institutionnel sur la stratégie des entreprises. Si dans le passé le cadre institutionnel n'a reçu qu'un faible intérêt dans les études en gestion, la situation a quelque peu changé récemment. En effet, quelques recherches ont été menées particulièrement dans les économies émergentes. Ces dernières sont caractérisées par une tendance vers l'économie de marché et la privatisation, mais malgré cela elles restent fortement régulées, ce qui offre un champ d'étude intéressant du comportement stratégique des entreprises (Hoskisson et al. 2000). L'Algérie fait partie de ces économies émergentes avec de nombreux changements sur le plan institutionnel. En plus du plan d'ajustement structurel imposé par les difficultés financières rencontrées (particulièrement après la deuxième crise pétrolière), la mise en application de l'accord d'association avec l'Union européenne constitue un nouveau défi pour les entreprises locales. Ces dernières doivent également faire face à des changements plus globaux notamment la constitution d'ici 2017 d'une zone de libre-échange euroméditerranéenne. Dans le cas du secteur sucre, le défi est d'autant plus important dans la mesure où ce produit a toujours bénéficié dans la plupart des pays de politiques de protection nationales et régionales. Nous reviendrons plus en détail sur les changements intervenus dans les filières sucre mondiale et algérienne dans le chapitre quatre de cette thèse.

Malgré ses apports dans l'analyse stratégiques, l'approche structurelle est considérée depuis quelques années comme insuffisante pour cerner le comportement stratégique des entreprises. En effet, plusieurs auteurs (Wernerfelt, 1984, Barney, 1986) ont souligné l'inadaptation de cette approche aux nouvelles réalités stratégiques qui ont émergées à partir du début des années quatre-vingt. Ces derniers proposent une réflexion stratégique centrée sur l'analyse des facteurs internes à l'entreprise: une approche basée sur les ressources et compétences. L'approche RBV prend ses origines des travaux de Penrose dans les années cinquante. Selon Rivard et al (2006), Penrose souligne que la croissance de la firme dépend de la façon avec laquelle les ressources dont elle dispose sont utilisées. En même temps, si ces ressources sont également possédées par les concurrents (homogénéité), elles ne peuvent contribuer à la création d'un avantage concurrentiel. L'immobilité des ressources est donc la condition requise pour un avantage concurrentiel soutenable. Spanos et Lioukas (2001) soulignent que la perspective par les ressources voit la relation stratégie-ressources et celle ressources-

performance sous un angle complètement opposé que celle des économistes industriels. Des travaux comme ceux de Barney (1986,1991), et Runelt (1991) réorientent l'attention sur le capital idiosyncratique de la firme. Cette perspective pose le postulat que la performance de la firme est en fin de compte un retour des actifs uniques possédés et contrôlés par la firme. La prémisse fondamentale de cette perspective est la supposition d'une hétérogénéité significative des firmes en termes de dotation en ressources. Les situations de développement dans lesquelles se trouvent les entreprises qui seront enquêtées et la différence dans leur mode de fonctionnement ont motivé notre choix de mobiliser les apports de cette nouvelle approche stratégique.

L'examen de la littérature relative à l'approche structurelle et à l'approche par les ressources et compétences nous a conduits à proposer trois hypothèses qui vont guider la suite de notre recherche. La première hypothèse s'intéresse à l'influence de l'environnement institutionnel sur le comportement stratégique des entreprises sucrières algériennes. La deuxième hypothèse analyse l'importance de la composante en ressources et compétences de l'entreprise dans la décision stratégique. Enfin, la dernière hypothèse relie les deux effets de l'environnement institutionnel et des ressources sur le comportement stratégique des entreprises. L'ensemble de ces relations causales ont été schématisées sur notre modèle conceptuel. Afin de vérifier la validité des hypothèses formulées dans cette partie, un travail empirique en deux phases (une phase exploratoire complétée par une phase de quantification des résultats) sera mené auprès de deux entreprises sucrières algériennes. Comme nous l'avons souligné, la méthode SWOT a été choisie à cet effet. Toutefois, son choix présente certains inconvénients, ce qui justifie le recours à d'autres méthodes qu'on peut juger comme complémentaires (AHP, Delphi).

La deuxième partie de cette thèse sera consacrée à la contextualisation de l'étude, à la présentation des résultats des enquêtes et à leur interprétation.

2^{ème} partie : Résultats de la recherche et discussion

Introduction

Dans la première partie de cette thèse nous avons procéder à une synthèse théorique dans l'objectif de construire les hypothèses de recherche. Nous avons relevé deux points qui méritent d'être rappelés. Il s'agit, d'une part, du revirement épistémologique observé dans le management stratégique sur l'origine de la performance de l'entreprise. On est passé d'une conception basée sur les facteurs externes à une conception basée sur les facteurs internes. Et d'autre part, l'importance grandissante prise par la dimension institutionnelle dans les recherches en management. Des études empiriques montrant l'impact de l'évolution du cadre institutionnel sur le comportement stratégique des entreprises ont été présentées dans cette partie. L'objectif de la deuxième partie est de vérifier empiriquement cet impact dans le cas d'entreprises intervenant dans un secteur habituellement protégé et se trouvant dans un pays en phase de transition vers l'économie de marché.

Le quatrième chapitre présente un travail d'analyse de type qualitatif dont l'objectif est de contextualiser notre recherche. Il s'agit essentiellement de déterminer les principales évolutions intervenues dans la filière sucre mondiale en général, et algérienne en particulier qui peuvent influencer le comportement stratégique des entreprises sucrières locales. Ces évolutions seront introduites avec d'autres variables, déterminées à partir de notre revue de littérature, dans les questionnaires qui seront utilisés dans la phase exploratoire. Le cinquième chapitre sera consacré à la présentation des résultats du travail empirique réalisé dans la filière sucre algérienne. Nous présenterons tout d'abord la première phase de ce travail, exploratoire, menée auprès des experts de la filière dans le cadre de la méthode Delphi. L'objectif étant d'identifier les variables internes et externes importantes pour chacune des deux entreprises. Les variables internes choisies devraient refléter la situation réelle de chacune d'elles. Nous discriminerons ces variables selon leur importance dans la décision stratégique, dans une deuxième phase, de quantification, par le recours à des enquêtes AHP. Le sixième chapitre portera sur une discussion des résultats de la thèse. Nous procéderons dans ce chapitre à une comparaison en terme de compétitivité entre l'entreprise Cevital et certaines industries susceptible de la concurrencer dans le bassin méditerranéen. Nous terminerons par des préconisations managériales concernant l'avenir des deux entreprises sucrières algériennes.

<u>Chapitre IV</u>: Les entreprises sucrières algériennes dans leur contexte national et international

Introduction

Nous avons soulevé dans la revue de littérature menée dans le champ de l'économie industrielle l'importance de l'analyse de l'environnement de l'entreprise dans l'analyse stratégique. Celle-ci permet d'identifier d'éventuelles opportunités ou menaces susceptibles d'influencer la performance de l'entreprise. Cette analyse est d'autant plus importante dans des environnements dynamiques et complexes, c'est le cas de la filière sucre aujourd'hui.

Les filières agroalimentaires au Sud de la Méditerranée sont marquées par des changements profonds. Dans les pays du Maghreb par exemple, l'État qui était présent dans la plupart des filières agroalimentaires en tant qu'acteur économique par l'intermédiaire d'entreprises agroindustrielles s'est progressivement retiré de la sphère de production. En effet, vers la fin des années 1970, une grande partie des pays de cette région s'est retrouvée face à des situations financières difficiles qui ont accéléré l'application du programme d'ajustement structurel. Les filières agroalimentaires régies et contrôlées jusqu'alors par l'État, sont entrées dans une phase de changements importants avec un désengagement de plus en plus marqué de l'État. Cependant, une persistance des complexes agro-industriels étatiques a été constatée dans certains pays comme l'Algérie, l'Égypte et la Turquie, particulièrement dans les secteurs du tabac, du sucre, de la trituration des oléagineux et de l'industrie des corps gras (Tozanli et Ghersi, 2004). Ce début d'ouverture à l'économie de marché a été accompagné en Algérie par l'émergence d'un tissu important de petites et moyennes entreprises (PME) et de conglomérats industriels à capital familial, c'est l'exemple de l'entreprise Cevital. Cette dernière partage aujourd'hui le marché sucrier avec l'entreprise étatique ENASucre ; toutes les deux restent complètement dépendantes, en matière d'approvisionnement, des importations de sucre roux.

Nous nous proposons dans ce chapitre de conduire une analyse basée sur l'approche CGV des filières sucre mondiale et algérienne afin d'identifier les principaux changements auxquels les entreprises Cevital et ENASucre doivent s'adapter.

IV.1. Analyse de la filière sucre mondiale

Le sucre est un produit stratégique dans la plupart des pays. Il constitue la principale source de devises étrangères pour certains pays producteurs et continue à occuper une place importante dans la ration alimentaire du consommateur dans de nombreux pays, particulièrement ceux en voie de développement.

La consommation mondiale du sucre est en progression continuelle depuis les années cinquante. Selon la CNUCED (2006), la moyenne annuelle de cette évolution est de 2,7 % entre 1955 et 2006. Ce chiffre cache néanmoins des disparités d'évolutions régionales. En effet, depuis 1975 la consommation de sucre la plus importante ne se trouve plus au sein des pays développés, mais dans la zone en développement (60% de la consommation mondiale) et plus particulièrement en Asie (CNUCED, 2006). Nous pouvons constater cette disparité régionale à travers les chiffres du tableau 11.

Tableau 11 : Evolution de la consommation mondiale de sucre par région (Millions de tonnes, valeur sucre brut)

	2000	2006	Évolution
Monde	128,7	149,9	+16,56%
Pays en développement	82,8	102,0	+23,19%
Pays développés	45,9	47,9	+04,36%

Source : Elaboré par nos soins à partir des données de la FAO (2000 et 2006)

Dans les pays industrialisés (l'exemple de la France), la tendance de la consommation de sucre est plutôt à la baisse en raison de la saturation du marché et le développement de préoccupations diététiques.

Dans l'objectif d'identifier les autres tendances qui caractérisent aujourd'hui la filière sucre mondiale, nous procéderons dans ce qui suit à une analyse des principales dimensions de l'approche CGV que nous avons présentées précédemment (territorialité, structure input output, cadre institutionnel et gouvernance de la filière).

IV.1.1. Localisation géographique de la production et des échanges de sucre

Le sucre est l'une des rares matières premières agricoles qui peut être produite pratiquement sous tous les climats (Koehl, 1992), et qui a la particularité d'être contenu dans de très nombreuses plantes. Toutefois, sa production se partage essentiellement entre celle de la canne et celle de la betterave. La production de sucre de betterave est en grande partie le fait des pays situés dans l'hémisphère Nord (voir annexe 1) tels que le Chili et l'Uruguay, mais elle se concentre particulièrement en Europe occidentale. À l'inverse, la production de sucre de canne se fait essentiellement dans l'hémisphère Sud notamment au Brésil, considéré aujourd'hui comme le plus grand producteur de sucre au monde.

Les prix compétitifs du sucre et de l'alcool au Brésil ont induit une augmentation continue des superficies consacrées à la production de la canne à sucre. La même situation est observée en Chine et en Inde, ces pays sont constamment appelés à augmenter leur production de sucre pour satisfaire une demande locale en croissance. Ainsi, la Commission européenne (2005) estime que les surfaces plantées en betteraves et en canne à sucre représentent aujourd'hui environ 25 millions d'hectares dans le monde, dont plus de 75 % pour la canne.

L'écart important en termes de superficies consacrées à la canne et à la betterave peut être attribué à plusieurs facteurs. Le premier concerne les rendements de ces deux plantes sucrières. En effet, selon la CNUCED (2003), malgré les améliorations enregistrées ces dernières années dans le rendement de la betterave (il a été multiplié par 1,8 en l'espace de quatre décennies, passant de 23 tonnes/ha en 1961 à 41 tonnes/ha en 2002), ce dernier reste largement inférieur à celui de la canne (50 tonnes/ha en 1961 et 65 tonnes/ha en 2002). Le deuxième facteur responsable de cette tendance est le coût de revient du sucre (voir tableau 12).

Tableau 12 : Evolution de la moyenne des coûts de production du sucre roux, du sucre de betterave et du HFS dans une sélection de pays entre 2000 et 2006 (Centimes/livre)

Catégorie	2000/2001	2001/2002	2002/2003	2003/2004	2004/2005	2005/2006
	8,33	7,23	6,59	7,01	7,52	8,69
Sucre roux (canne) 6						
Sucre de betterave	20,45	20,89	18,51	21,01	20,71	21,22
(valeur en sucre raffiné) ⁷						
High Fructose com	11,23	10,90	11,07	11,38	11,52	11,50
Syrup (HFS) ⁸						

Source: USDA, 2007

La différence de coût observée dans le tableau 12 entre le sucre de canne et celui de la betterave peut être attribuée en grande partie aux coûts de culture qui sont deux fois supérieurs dans le cas de la betterave. D'autres facteurs sont également à prendre en compte pour expliquer cette différence de compétitivité (CNUCED, 2003):

- Le faible coût de l'énergie : il est dû à la possibilité offerte par la canne de produire toute ou une partie de l'énergie nécessaire à sa transformation grâce à la bagasse, un de ses sous-produits ;
- Le niveau élevé de sucre extrait de la canne : il permet une meilleure répartition des coûts fixes ;
- Le faible coût de la main-d'œuvre : il est généralement faible dans les zones de production de canne, à l'instar du taux de mécanisation ;
- La repousse spontanée de la canne : la canne est une plante qui repousse spontanément pendant une dizaine d'années, alors que la betterave doit être replantée chaque année.

La combinaison de tous ces facteurs a fait que les superficies dédiées à la canne à sucre ont plus que doublé depuis les années soixante, à l'inverse de celles consacrées à la betterave qui sont en constante régression (Commission européenne, 2005). Cette situation se traduit par un recul important de la part de sucre de betterave dans la production mondiale (voir tableau 13).

⁸ Moyenne des coûts de six pays : Argentine, Bulgarie, Canada, Egypte, Hongrie, USA

7

⁶ Moyenne des coûts des pays les plus compétitifs : Australie, Brésil (centre et Sud), Colombie, Ethiopie, Soudan, Swaziland, Guatemala, Malawi, Zambie, Zimbabwe

 $^{^7}$ Moyenne des coûts des pays les plus compétitifs : Chili, Chine, République tchèque, France, Grande Bretagne, USA

Tableau 13 : Répartition de la production mondiale de sucre entre la canne et la betterave

Campagne	Production mondiale (milliers	Sucre issu de la	Sucre issu de la
	de tonnes de sucre brut)	betterave (%)	canne (%)
1990-1991	114 720	36,6	63,4
1991-1992	116 762	32,8	67,2
1992-1993	112 336	347	65,3
1993-1994	110 890	35,6	64,4
1994-1995	116 474	30,3	70,0
1995-1996	123 322	29,8	70,1
1996-1997	123 830	30,6	69,4
1997-1998	127 164	30,2	69,8
1998-1999	133 492	27,7	72,3
1999-2000	136 480	27,5	72,5
2000-2001	131 430	27,8	72,2
2001-2002	135 952	24,3	75,7
2002-2003	149 411	25,0	75,0
2003-2004	142 800	24,2	75,8
2004-2005	141 404	26,5	73,6
2005-2006	146 689	26,3	73,7
2006-2007	166 900	22,0	78,0
2007-2008	168 900	21,0	79,0

Source: SNFS, 2007

Les quantités représentées dans le tableau 13 sont en grande partie consommées dans les pays de production. En effet, seulement 30% de la production mondiale de sucre fait l'objet d'échanges. Un pourcentage qui est néanmoins relativement important en comparaison avec d'autres produits notamment les céréales dont les échanges internationaux ne représentent que 15 % de la production mondiale (Commission européenne, 2005). Sur les 30% échangées, seulement 20 % s'effectuent sur le marché mondial, le reste se fait dans le cadre d'accords préférentiels très présents dans le cas du sucre (Benerjee, 2005).

IV.1.2. Séquence d'activité dans la filière sucre mondiale

La séquence d'activités dans la filière sucre mondiale peut être schématisée à travers les flux de produits entrants (inputs) et sortants (outputs) (voir figure 16).

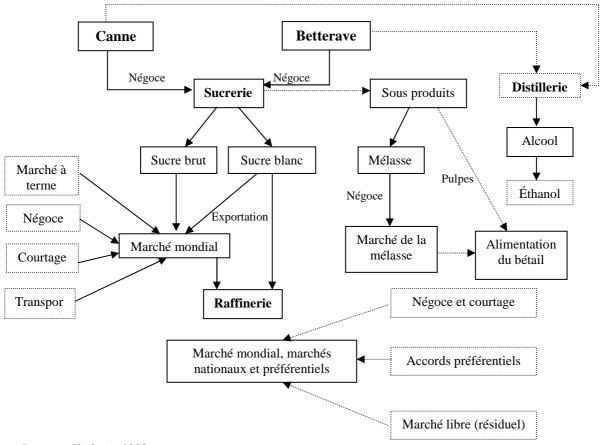


Figure 16 : Organisation de la filière sucre mondiale

Source: Chalmin, 1982

La filière sucre mondiale se partage aujourd'hui entre deux principales activités: la production de sucre (blanc et roux) et celle des biocarburants. La production de sucre est marquée par une croissance régulière depuis les années soixante, avec une accélération à partir des années soixante-dix où le seuil des 100 millions de tonnes fut franchi (Pouch, 2005). Aujourd'hui, la production mondiale a atteint 168 millions de tonnes (valeur en sucre brut) (voir annexe 2).

La figure 17 représente l'évolution de la production mondiale de sucre depuis les années soixante-dix jusqu'en 2008.

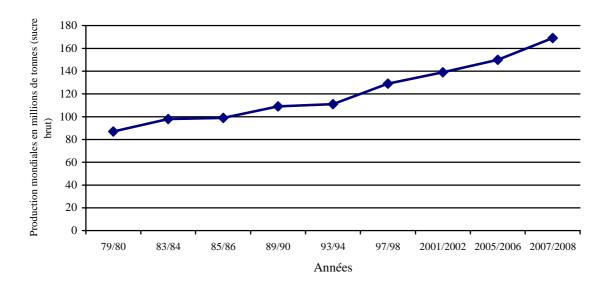


Figure 17 : Evolution de la production mondiale de sucre (en millions de tonnes)

Source : Elaborée par nos soins à partir des données de l'USDA, 2007

On peut constater à partir de la figure 17 une augmentation continuelle de la production mondiale de sucre. Comme nous l'avons souligné dans le paragraphe précédent, les augmentations de ces dernières années sont à attribuer essentiellement aux producteurs de sucre de canne particulièrement en Amérique du Sud (Brésil : +120% au cours des dix dernières années selon la Commission européenne (2005)) et à moindre degré en Asie notamment en Chine et en Inde (+50 % en Inde) (voir annexe 3).

Au niveau de la transformation, les marchés sucriers dans les pays producteurs se caractérisent souvent par la domination d'un nombre restreint d'entreprises, dont certaines occupent une place importante sur le marché mondial (tableau 14).

Tableau 14. Quelques-unes des p	rincipales entrepris	ses dans la fillere sucre mondiale en 2008
Entreprise	Pays d'origine	Production totale en 2007(en millions de tonne

Entreprise	Pays d'origine	Production totale en 2007(en millions de tonnes)
Sudzucker	Allemagne	4,58
Copersucar	Brésil	4,00
Cosan	Brésil	3,15
Tereos	France	2,83
American Crystal Sugar Company	USA	2,33*
Cubazucar	Cuba	2,26**
British Sugar	Grande Bretagne	2,00
Eurosucre	France	2,00
Illovo Sugar	Afrique du Sud	1,79

^{*:} calculé par nos soins à partir de la quantité de betteraves transformée (12,8 millions de tonnes en 2007) et la teneur en sucre de la betterave (18,2% en 2007); **: production de l'entreprise en 2005, le bilan de l'année 2007 non disponible.

Source: Elaboré par nos soins à partir des rapports d'activités (2007/2008) des entreprises

Le développement de l'industrie sucrière mondiale a été marqué durant ces trente dernières années par trois phases importantes (Palpacuer et Tozanli, 2003).

La première phase a été observée durant les années quatre-vingt, elle a portée sur une concentration européenne et mondiale accompagnée d'une diversification vers les produits de substitution (les édulcorants); une stratégie ayant pour objectif de contrer les nouveaux concurrents qui menacent le secteur. Cette tendance vers la concentration se poursuit encore aujourd'hui avec de nombreux rapprochements sous forme de prise de participation, de prise de contrôle ou encore de fusion. Elle se traduit par la multiplication des situations d'oligopoles, de duopoles et de monopoles dans certains cas. Koehl (1989) attribut cette attitude oligopolistique à la turbulence qui caractérise l'environnement des entreprises sucrières. En effet, la filière sucre est aujourd'hui en pleine transformation du fait de la réorientation de la consommation de sucre du marché des particuliers (consommation directe) vers les marchés industriels. La turbulence de l'environnement provient également de la prise de conscience au sein des entreprises de la limite des politiques de protection et autres subventions dont elles bénéficient (Koehl, 1989). Leur remise en cause aurait des conséquences négatives sur la rentabilité de l'activité sucrière.

La deuxième phase relevée par Palpacuer et Tozanli (2003) porte sur une nouvelle diversification durant les années 1990. Ainsi, les trois premières firmes du secteur (Tate & Lyle, Eridania Béghin-Say, British Sugar) ont renforcé leur diversification vers d'autres produits génériques tels que l'amidon, la farine, ou l'alimentation du bétail. D'autres entreprises se sont diversifient vers les activités de seconde transformation situées en dehors de la filière sucre (crèmes glacées, plats préparés, etc.).

Enfin, une phase de réorientation vers la filière sucre a été observée durant les années 2000, une stratégie s'appuyant sur des produits plus différenciés en direction du consommateur final, tels que les sucres allégés et les sucres nutritionnels.

Le leader mondial Sudzucker constitue un bon exemple pour illustrer les tendances observées dans l'industrie sucrière mondiale. Tout en adoptant une stratégie d'intégration horizontale (rachat de plusieurs entreprises sucrières européennes), cette entreprise a pu, grâce à sa capacité financière et ses nombreuses filiales, se diversifier vers d'autres activités

agroalimentaires (stratégie conglomérale). Un recentrage sur l'activité de base a été observé ces dernières années avec la cession de certaines de ses activités annexes.

Plus récemment une nouvelle tendance a été observée dans l'industrie sucrière mondiale, elle porte sur une diversification vers l'activité des biocarburants. En effet, l'intégration de diverses <u>activités à forte synergie</u> semble prendre de l'importance dans la stratégie des entreprises sucrières. L'intensité capitalistique de plus en plus forte est l'un des facteurs explicatifs de cette tendance. À titre d'exemple, selon les résultats d'une étude conduite par Ernst et Young (2002), la valeur moyenne qui doit être investit dans l'utilisation des immobilisations tangibles dans l'industrie sucrière en Europe pour produire 1 € de chiffre d'affaires par an est de 0,80 €. Cet handicape structurel est très important dans le cas des producteurs de sucre de betterave. En effet, l'une des caractéristiques des usines sucrières est d'environ 71 jours en France contre 217 au Brésil). Dans ces conditions, l'adjonction aux sucreries de distilleries permettrait d'étaler les périodes de production des entreprises sur toute l'année, et donc d'amortir certains matériels communs aux deux productions sur de plus longues périodes.

Le Brésil, le leader mondial de sucre, est le précurseur de cette nouvelle tendance mondiale. Depuis la mise en place du plan alcooligene dans les années soixante-dix, ce pays ne cesse d'augmenter la part de production de canne consacrée au bioéthanol afin de rompre sa dépendance vis-à vis du pétrole. Plusieurs autres pays se sont lancés dans la production de bioéthanol, une tendance qui se renforce de plus en plus avec la flambée actuelle du prix du pétrole (voir tableau 15).

Tableau 15 : Evolution de la production d'éthanol dans les dix principaux pays/régions producteurs à l'échelle mondiale (en milliers d'hectolitres)

Pays/régions	2004	2005	2006	Evolution 2004/2006 (en %)
États-Unis	143 164	162 139	199 730	+ 39,5
Brésil	146 630	160 070	165 000	+ 12,5
Chine	36 500	38 000	38 500	+ 5,5
UE	24 536	27 820	33 824	+ 37,8
Inde	16 500	17 000	19 000	+ 15,1
Russie	7 800	7 200	6 500	- 16,7
Canada	2 300	2 550	5 800	+ 152,2
Afrique du Sud	3 854	3 904	3 875	+ 0,5
Thaïlande	2 800	3 000	3 530	+ 26
Ukraine	2 500	2 450	2 700	+ 8
Top 10	386 584	424 133	478 459	+23,77%

Source : Elaboré par nos soins à partir des données du CEDUS, 2007

L'augmentation de la production de bioéthanol observée dans le tableau 15 est avantagée par un contexte favorable aux énergies renouvelables et les nombreuses politiques en faveur des biocarburants. A titre d'exemple, dans l'Union Européenne un accord sur les biocarburants a été conclu en 2003, il préconise des subventions et une défiscalisation des productions propres afin d'atteindre 5,75 % de biocarburants dans les carburants en 2010 et 10% en 2020. Ces différentes mesures ont induit un élan d'investissement important eu sein de l'industrie sucrière européenne. En effet, plusieurs entreprises se sont lancés dans la production de biocarburants, c'est notamment le cas de Tereos et Sudzucker.

Selon Le Betteravier Français (2006), le groupe Tereos envisage de donner la priorité dans ses investissements futurs aux <u>activités à forte croissance</u> notamment l'éthanol. Cette priorité conduira à une réorientation de la stratégie industrielle de ce groupe qui changera la répartition de sa production de 80 % de sucre, 15 % d'alcool et 5 % de mélasse aujourd'hui, à 65 % de sucre et 35 % d'éthanol. Le groupe Sudzucker (le leader mondial) a également décidé d'investir dans ce secteur. Il a entamé en 2005 la production de bioéthanol dans une usine en Allemagne d'une capacité de 260 000 m³ (investissement lancé en 2004 et estimé à 200 millions €). D'autres groupes européens ont ausi entamé des investissements dans ce domaine ou projettent de le faire. Ainsi, en Grande Bretagne le groupe British Sugar (GB) a signé un contrat avec le groupe britannique d'énergie Greenergy pour l'approvisionner en bioéthanol, un investissement d'une valeur de 20 millions £ a été ainsi lancé.

IV.1.3. Le cadre institutionnel dans la filière sucre mondiale

Le marché mondial du sucre comme la plupart des autres marchés de commodités est marqué par une instabilité des prix. Nous pouvons constater l'ampleur de cette instabilité à travers la figure 18.

1ère crise sucrière 90000 800 2^{ème} crise sucrière 80000 700 70000 600 Milliers de tonnes 60000 50000 400 40000 300 Ä 30000 200 20000 100 10000 0 - stock de fin d'année prix du sucre raffiné prix du sucre brut

Figure 18 : Evolution du stock et des prix du sucre (brut et raffiné) entre 1972 et 2008

Source : Elaboré par nos soins à partir des données de l'OCDE

On peut constater dans la figure 18 la forte instabilité des prix du sucre brut et raffiné sur le marché mondial. Deux pics sont observés (1974 et 1983), ils représentent les deux crises sucrières mondiales. Le mouvement des stocks est un élément important pour la compréhension de cette instabilité car il prend en compte les variations de production dues aux conditions climatiques et aux événements politiques (Pecquet, 1982). Le mouvement des stocks est souvent à l'origine de la reprise des prix sur le marché international. Cette reprise déclenche inévitablement la relance de la production et des investissements, ce qui se traduit par la chute des prix et par l'apparition d'excédents entraînant la rationalisation de la production et la concentration de l'appareil productif.

Pour la Commission des Communautés Européennes (1967), l'instabilité du prix du sucre peut être expliquée par la multiplication des accords préférentiels⁹. Ces derniers ont pour conséquence de fractionner le marché mondial en un certain nombre de marchés partiels. Plusieurs pays étant offreurs aussi bien sur les marchés préférentiels que sur le marché libre, ont parfois tendance à vendre à des coûts marginaux sur ce dernier, étant donné que les coûts fixes sont déjà largement couverts par les ventes sur les marchés préférentiels.

La CNUCED (2003) attribue pour sa part la volatilité du prix du sucre à l'instabilité du prix du pétrole. Celui-ci influence directement le coût de transformation et du transport du sucre. Cette explication nous semble discutable du fait que l'industrie du sucre au Brésil (le leader mondial) n'utilise pas l'énergie issue des hydrocarbures mais plutôt celle résultante de la combustion des déchets de la canne à sucre. Elle prend cependant un sens si on tient compte du plan alcooligene de ce pays. En effet, aujourd'hui la production d'alcool au Brésil constitue une variable d'ajustement permettant de réguler la production de sucre et les importations de pétrole. Lorsque les cours de sucre sont peu rémunérateurs, la production est plus orientée vers l'alcool carburant grâce à la modification du taux d'incorporation d'alcool anhydre dans l'essence (de 20 à 25 %).

Enfin, OXFAM (2004) explique l'instabilité du prix par des facteurs liés à l'offre et à la demande. Au niveau de l'offre, celle des pays en développement a tendance à ne pas varier en fonction des fluctuations des prix mondiaux et cela pour deux raisons : la nature vivace de la canne à sucre et le fait que les investissements dans le traitement du sucre se font sur le long terme. Concernant la demande, les exportations du sucre sont depuis quelques années affectées par la croissance du marché des édulcorants alternatifs.

Dans l'objectif de stabiliser les prix du sucre sur le marché mondial, les pays producteurs ont conclu à Londres, le 6 mai 1937, la création d'un Conseil International du Sucre (CIS). De nombreux accords, visant à réguler les quantités exportées, ont été signés dans le cadre de ce conseil, mais ils se sont tous voués à l'échec. La CNUCED (2003) attribue cet échec aux moyens mis en œuvre pour contrôler les prix. Ils étaient principalement basés sur une politique

⁹ Les accords préférentiels sont des arrangements dans lesquels des pays accordent à d'autres un accès privilégié à leur marché et où les prix sont fixés à l'avance (supérieurs au prix mondial). L'exemple du protocole sucre entre l'UE et les pays ACP, de l'accord tout sauf les armes entre l'UE et les pays les moins avancés, de l'accès préférentiel accordé par les USA, dans le cadre de l'accord NAFTA, aux producteurs mexicains, etc.

de gestion des quotas d'exportation qui tendait à réagir avec un effet retard par rapport aux chocs, introduisant ainsi des effets pro-cycliques.

Face à la persistance de l'instabilité du prix du sucre sur le marché mondial, plusieurs pays producteurs ont mis en place des politiques de protection aux frontières et de régulation de l'offre. Avant les accords de Marrakech¹⁰, ces politiques étaient constituées principalement de prélèvements variables sur les importations, de quotas à prix garantis et de restitution à l'exportation. Depuis, les méthodes ont un peu changé, mais elles tendent toujours au même résultat : des prix intérieurs plus stables et bien supérieurs au prix mondial. Ainsi, depuis plusieurs années les mesures d'organisation du marché mondial du sucre sont des mesures de protection et de définition d'importations préférentielles nationales. Selon Borrell et Pearce (1999), parmi les pays exportateurs seulement l'Australie, le Brésil et le Cuba pratiquent le libre commerce dans ce secteur. Les auteurs estiment qu'environ 80% de la production mondiale de sucre reçoit des prix qui dépassent le prix mondial, alors que 40% reçoit des prix deux fois supérieurs.

L'Union Européenne et les Etats-Unis sont parmi les producteurs les plus protectionnistes dans la filière sucre mondiale. Leurs politiques sucrières accordent de fortes subventions aux producteurs locaux et à d'autres pays dans la cadre d'accords préférentiels. Cela semble influencer considérablement le prix mondial de sucre. Nous développerons dans ce qui suit les principales caractéristiques des politiques sucrières de ces deux producteurs.

IV.1.3.1. La politique sucrière américaine

Le programme sucre aux États-Unis a été établie en 1981 (the Food and Agricultural Act). Ce dernier a subi depuis cette date plusieurs modifications; en 1985 (the Food Security Act), en 1990 (the Food Agriculture, Conservation and Trade Act), en 1996 (the Federal Agriculture Improvement And Reform Act), et enfin en 2002 (The Farm Security And Rural Investment Act) (Koo et Taylor, 2003). Ce programme offre des prix très rémunérateurs pour les producteurs locaux mais également pour certains pays exportateurs. Dans l'objectif de maintenir ces prix à un niveau suffisamment élevé, il limite les importations et l'expansion de la production locale à travers un système d'attribution (quotas).

¹⁰ L'accord de Marrakech, conclu à l'issue de l'Uruguay Round, imposait une réduction moyenne de - 36 % des tarifs douaniers, avec un minimum de - 15 % par produit.

Les premières années qui ont suivi la mise en place du programme sucrier américain ont été marquées par une augmentation importante de la production de sucre qui s'est traduite par une baisse du prix. Afin d'y remédier à cette situation, l'USDA a mis en place un système d'attribution qui a pour fonction l'allocation des quantités de sucre entre les producteurs. Ce système est déclenché lorsque l'USDA estime (en fonction des prévisions) que l'offre de l'année va dépasser la demande, comme c'était le cas en 1993 et 1995 (Devados et Kropf, 1996).

La politique de protection américaine a également encouragé une expansion rapide du marché des produits de substitution. Cela a fait baisser de manière significative la consommation du sucre particulièrement en faveur de l'isoglucose qui a atteint le tiers du total de la consommation d'édulcorants aux États-Unis durant les années 1980 et presque la moitié à la fin des années 1990.

IV.1.3.2. La politique sucrière européenne

L'UE a instauré son premier régime sucrier en 1968. Pour l'essentiel, ce dernier est resté à l'écart du mouvement de réforme de la PAC engagé en 1992 et poursuivi par l'Agenda 2000. Il n'a été que peu touché par le cycle des négociations commerciales de l'Uruguay. Cela témoigne d'un certain succès quant à l'atteinte des objectifs initiaux qui lui étaient assignés (Blume et al. 2002) à savoir :

- Soutenir les cours à travers les prix d'intervention, le prix de base de la betterave et le prix minimum garanti. Ce soutien permet de garantir un niveau de prix élevé de cession des betteraves pour les agriculteurs et les industriels sucriers;
- Réguler la production européenne de sucre et dans chaque Etat-membre, à travers le système de quotas;
- Assurer aux producteurs de sucre la possibilité d'exporter à un prix plus élevé que celui du marché mondial;
- Compenser les prix élevés du sucre pour les industries chimiques et pharmaceutiques dans un contexte de concurrence avec les industries non européennes.
- S'assurer que le prix des sucres importés ne soit pas inférieur à celui pratiqué dans l'Union Européenne et que les importations de certains pays reçoivent un statut particulier « les importations préférentielles ».

Les importations préférentielles bénéficient jusqu'à aujourd'hui à 19 pays ACP dans le cadre de la convention de Lomé signée en 1975 (prix préférentiels et exonérations pour 1,3 million de tonnes) et au sucre exporté par les 49 pays les moins avancés dans le cadre de l'initiative « tout sauf les armes » approuvée par le Conseil Européen du Commerce en 2001 (suppression des quotas et des droits de douanes à l'entrée du marché européen pour tous les produits à l'exception des armes).

IV.1.3.2.1. Une politique sucrière longtemps mise à l'écart des réformes

La réforme de la PAC adoptée en juin 2003 avait pour objectif de rapprocher les prix européens à ceux du marché mondial et à verser en compensation aux agriculteurs des aides découplées de la production. Comme toutes les autres réformes, celle-ci n'a pas concerné la filière sucre. Cette imperméabilité aux réformes a été fortement fragilisée ces dernières années par les fortes pressions subies par la Commission Européenne. Il s'agit de pressions internes (budgétaire, pression des industriels utilisateurs de sucre) et externes (dans le cadre de négociations internationales sur les échanges des produits agricoles). Les critiques portent sur plusieurs points : la distorsion du marché mondial et de ses prix par les exportations subventionnées au détriment des revenus des pays en voie de développement producteurs de sucre ; la concentration et le manque de concurrence dans le secteur ; la rigidité du système de répartition de la production entre pays membres ; le contingentement de la production d'autres édulcorants tel que l'isoglucose. La condamnation de l'UE suite à la plainte déposée à l'OMC par de grands pays exportateurs de sucre (Brésil, Australie et Thaïlande) n'a fait qu'accentuer cette pression. Tous ces facteurs ont contribué à la mise en place en 2004 d'un projet de réforme important qui a été appliqué en juin 2006. Nous examinerons dans le paragraphe qui va suivre les principales mesures de ce projet de réforme, et ses premières conséquences sur la filière sucre européenne.

IV.1.3.2.2. Le projet de réforme de la politique sucrière européenne

Vernet (2005) dénombre trois mesures importantes dans le projet de réforme du régime sucrier européen. La première porte sur un remplacement du prix d'intervention par un prix de référence fixé à 505,50 €/tonne pour la campagne 2006-2007. Ce prix subira une baisse progressive de 36% sur 4 ans. Le prix de la betterave suivra la même tendance, il subira une

baisse de 38%. Les betteraviers sont indemnisés à hauteur de 60% par le biais d'un paiement découplé de la production. La deuxième mesure de ce projet porte sur la mise en place d'un régime de restructuration de l'industrie sucrière. Ce plan est applicable sur 4 ans, et sera financé par un fond spécifique alimenté par les industriels. Ce fond permettra d'octroyer une aide dégressive jusqu'à la compagne 2009-2010 aux sucreries qui cesseront leur activité et renonceront à leur quota, ainsi qu'un complément de paiement aux agriculteurs qui abandonneront la production de betteraves suite à ces fermetures. Enfin, les quotas A et B ont été fusionnés, avec une baisse graduelle de 6 millions de tonnes. Une fois cet objectif atteint les exportations européennes pourraient devenir seulement conjoncturelles (cas d'une récolte importante par exemple). Le rôle de la Commission Européenne se limiterait à la mise en œuvre d'un régime de stockage privé, qui serait activé dés que le prix du sucre sur le marché intérieur tombe en dessous du prix de référence.

Le dernier bilan de la réforme du régime sucrier européen montre qu'en termes de production, 1,819 millions de tonnes sur les 6 prévues ont déjà été abandonnées (Le Betteravier Français, 2008). Les pays les plus touchés sont les moins compétitifs avec -100% au Portugal, - 41% en Espagne, et -32% en Italie contre -13% dans les autres pays. Ces différents abondons s'accompagnent par une baisse des surfaces betteravières (exemple : une baisse de 5 à 10% en France pour la compagne 2008), et par la fermeture de plusieurs usines. Selon Le Betteravier Français (2008), 17 fermetures sont prévues actuellement dans l'UE : une usine en Belgique, 3 en Allemagne, 3 en Espagne, 5 en France, 2 en Italie, 1 en Lituanie, 2 en Hongrie.

D'ici 2010 l'UE devra réduire sa production d'environ 35%, ceci signifie la fermeture d'environ 40% des sucreries et la perte présumée d'au moins 25 000 emplois directs et 125 000 emplois indirects (Le Betteravier Français, 2008).

IV.1.4. La structure de gouvernance de la filière sucre mondiale

Seulement 20% de la production mondiale de sucre s'échange aujourd'hui sur le marché international. Les principaux bénéficières de ces échanges sont les traders internationaux (exemples : Cargill, Sucden, EDF Man, Louis Dreyfus) en situation d'oligopole. Les fortes barrières à l'entrée sur ce marché (la connaissance du marché mondial de sucre et une forte capacité d'autofinancement) sont à l'origine de cette situation.

Au niveau de la production, nous avons soulevé précédemment la généralisation des politiques de protection. Le marché mondial de sucre peut donc être décrit comme un ensemble de marchés nationaux non intégrés. Dans chacun de ces marchés, l'Etat joue un rôle déterminant, ce qui nous permet de parler de gouvernance étatique. Toutefois, la structure de gouvernance dans les filières sucre nationales peut être différente selon que l'on se situe dans les pays en développement ou dans les pays développés et cela pour plusieurs raisons : l'importance de la consommation directe du sucre, le degré de développement de l'industrie de deuxième transformation et l'importance de l'activité de lobbying. Pour tenir compte de ces différences, nous présenterons un exemple de gouvernance pour chacun des deux cas. Le premier portera sur la structure de gouvernance de la filière sucre en Algérie (cas des PVD), le deuxième exemple concernera la filière sucre européenne (cas des pays développés).

IV.1.4.1. La structure de gouvernance des filières sucre dans les PVD

Les entreprises sucrières dans les pays en développement restent les acteurs dominants dans la filière sucre. Ces entreprises, appartenant généralement à l'Etat, bénéficient d'un environnement favorable : des subventions, une consommation directe de sucre importante, un faible développement de l'industrie de deuxième transformation. Nous prendrons comme exemple la filière sucre algérienne qui est le terrain d'application de notre recherche. L'analyse de sa structure de gouvernance sera présentée dans la deuxième section de ce chapitre.

IV.1.4.2. La structure de gouvernance des filières sucre dans les pays développés : cas de l'UE

Les industries de deuxième transformation ont connu un développement important dans les pays développés. Plusieurs investissements ont été réalisés et une importante tendance vers la concentration a été observée. Cela a donné lieu à de grandes firmes multinationales ayant un pouvoir de négociation important face à leurs fournisseurs, notamment les entreprises sucrières. Ce constat est particulièrement valable dans la filière sucre européenne. Nous pensons qu'un changement dans les rapports de forces entre les industries utilisatrices de sucre et les entreprises sucrières aurait contribué à la décision de réforme du régime sucrier en place. Nous nous proposons donc de réaliser, dans les paragraphes qui vont suivre, une

analyse de la structure de gouvernance de cette filière afin de déterminer les éléments qui auraient été susceptibles d'influencer les rapports de forces entre les différents acteurs.

Les entreprises sucrières européennes ont toujours fonctionné dans un environnement très favorable et stable. Les faibles marges qu'elles réalisent, en raison des contraintes de coûts, sont largement compensées par les fortes subventions. À l'inverse, les entreprises de deuxième transformation qui dominent dans la filière deux types d'activités immatérielles clés : le marketing et la conception de produits plus sophistiqués et plus différenciés (ex : boissons énergétiques), voient leurs marges considérablement réduites par cette intervention. Le Comité Général des Betteraviers Français (2000) estime qu'une baisse du prix du sucre sur le marché européen de 10% entraînerait pour Coca-cola, qui achète chaque année environ 1 million de tonnes de sucre, un gain financier d'environ 72 millions d'euros.

Aujourd'hui, les industriels utilisateurs de sucre se retrouvent dans un environnement de plus en plus concurrentiel et face à un consommateur plus exigent. L'adaptation à ces nouvelles évolutions se fait par des innovations issues de lourds investissements en matière de recherche et développement. Ces derniers passent souvent par le recours à une stratégie de concentration, suivie d'une rationalisation de l'outil de production. Toutefois, les bénéfices de ces améliorations sont fortement limités par cet environnement institutionnel très contraignant. Dans ces conditions, l'activité politique peut s'avérer nécessaire pour faire évoluer cet environnement. Ainsi, nous observons depuis plusieurs années une forte activité de lobbying dans la filière sucre européenne : d'un coté le lobby des entreprises de deuxième transformation¹¹ ayant pour mission d'exercer une pression sur la commission européenne afin d'obtenir une suppression ou une réforme du régime sucrier, de l'autre, le lobby sucrier¹² dont l'objectif est de maintenir ce régime jugé indispensable. Nous pouvons résumer ce jeu d'intérêts dans la figure 19.

CIUS: le secrétariat du Comité des Industriels Utilisateurs de Sucre tourne entre deux membres de fédération: UNESDA et CAOBISCO. <u>CAOBISCO</u> (Association des industries de la chocolaterie, biscuiterie et confiserie) fondée à Rome en mai 1959, elle regroupe 1900 entreprises qui utilisent chaque année environ 3 millions de tonnes de sucre, soit 30% de la production sucrière européenne. L'<u>UNESDA</u> (Union of European beverages Associations) fondée en 1958, elle est composée d'associations nationales d'industries de boissons non alcoolisées, son siège se trouve à Bruxelles.

^{12 &}lt;u>CEFS</u>: le Comité Européen des Fabricants de Sucre a été constitué en 1953 pour défendre les intérêts des industriels sucriers. Son siège se trouve à Bruxelles. D'autres syndicats nationaux existent, l'exemple du <u>SNFS</u> (Syndicat National des Fabricants de Sucre) en France.

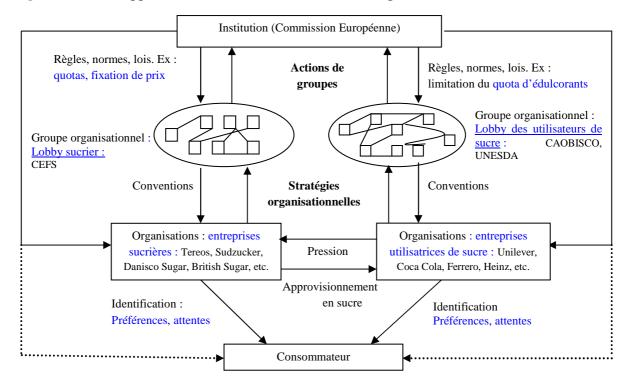


Figure 19 : Les rapports de force dans la filière sucre européenne

Source : Adaptée à la filière sucre européenne à partir de Kichou et Rizopoulos, 2000

La politique sucrière instaurée par la Commission Européenne depuis 1968 se traduit par une forte intervention publique dans la production et le commerce de sucre. Chaque Etat membre se voit attribué un quota de production qu'il doit distribuer sur les différentes entreprises qui composent l'industrie sucrière locale. La filière sucre est donc fortement encadrée par la commission, on peut alors parler d'une gouvernance européenne. Si cette gouvernance a toujours été favorable aux entreprises sucrières, elle s'avère très contraignante pour les industriels utilisateurs de sucre. Cette situation se traduit par l'émergence de deux groupes de pression ayant des intérêts contradictoires. Jusqu'à récemment les rapports de forces entre ces deux groupes ont été en faveur des entreprises sucrières.

IV.1.4.2.1. Une filière longtemps dominée par les industriels sucriers

La domination de la filière sucre européenne par les entreprises sucrières peut être attribuée à deux facteurs importants : le nombre réduit d'entreprises et l'absence d'alternatives au sucre européen. Comme nous l'avons indiqué précédemment, le système de quotas constitue l'un des principaux piliers de la politique sucrière européenne(voir annexe 4). C'est à la fois un

moyen pour contrôler les importations préférentielles, mais également un outil de régulation de la production locale. Mais au-delà de ces deux fonctions, ce système est à l'origine d'une forte concentration au niveau de l'industrie sucrière. En effet, en limitant les capacités de développement des entreprises, ce système encourage le recours à une stratégie de fusion-acquisition. Ainsi, on assiste ces dernières années à une multiplication de ces opérations qui ont induit plusieurs situations de monopoles (voir annexes 5, 6 et 7). D'autre part, nous soulignons que les productions sucrières dans plusieurs États membres ont été marquées, depuis le début des années 2000, par une multiplication des opérations d'intégrations verticales entre betteraviers et industriels sucriers. À titre d'exemple, les capitaux des deux principaux groupes sucriers européens Tereos et Sudzucker sont détenus en majorité par les betteraviers (voir tableau 16).

Tableau 16 : Principal actionnaire des entreprises Tereos et Sudzucker en 2008

Groupe	Actionnaire majoritaire	Portefeuille d'actions
Sudzucker	SZVG (associations de planteurs allemands)	55%
Tereos	Sucreries et distilleries de l'Aisne (SDV)	75%

Source : Elaboré par nos soins à partir des rapports d'activité des deux entreprises

À travers cette stratégie, les betteraviers européens visent la création de grands ensembles agroindustriels pouvant avoir un poids politique important dans la filière sucre européenne.

Les deux tendances présentées ci-dessus se concrétisent par un renforcement de l'activité de lobbying des entreprises sucrières et une concentration importante des fournisseurs de sucre dans l'UE. Ainsi, les situations de monopoles qui caractérisent particulièrement les pays Nordiques (Suède, Danemark) permettent aux entreprises sucrières d'avoir un contrôle important sur l'approvisionnement de plusieurs industriels utilisateurs. Ces derniers se retrouvent souvent dépendants d'un nombre réduit de fournisseurs en raison de l'impossibilité de négocier avec les entreprises des autres États membres. À titre d'exemple, Danisco Danemark, qui offre un prix inférieur à celui de Danisco Suède (voir tableau 17), refuse d'effectuer des livraisons frontalières en avançant l'argument de la nécessité d'adhérer au système de quotas (Blume et al. 2002). À partir de ce constat, on peut avancer que dans le cas du sucre, si en théorie on parle généralement d'un marché commun européen, en pratique il parait clairement que celui-ci n'est pas un marché intégré mais plutôt un ensemble de marchés nationaux. Dans chacun d'eux, l'offre est assurée par une à trois entreprises, ce qui nous

permet de parler d'oligopoles nationaux et de monopoles. Ces situations se traduisent le plus souvent par un manque de concurrence entre les entreprises et des prix de sucre élevés et variant d'un État membre à un autre (voir tableau 17).

Tableau 17 : Les prix du sucre blanc sur le marché en janvier 2001 (€/100Kg)

Etat membre	Moyenne des prix	
	du marché	
Autriche	73,76	
Belgique	-	
Danemark	71,70	
Finlande	-	
France	77,96	
Allemagne	72,86 – 73,80	
Grèce	73,07	
Irlande	75,50	
Italie	74,30 – 74,90	
Pays Bas	73,51	
Portugal	78,56	
Espagne	77,60	
Suède	72,84	
Royaume Uni	72,95	

Source: Blume et al. 2002

Il ressort du tableau 17 une forte différence entre les prix du sucre pratiqués dans les différents États membres de l'Union Européenne. Cette hétérogénéité peut être expliquée, d'une part, par la différence entre les prix garantis pratiqués, et d'autre part, par le type de contrats signés entre les entreprises sucrières et leurs clients. Ces contrats ont pour la plupart une durée d'une année et ne font l'objet que de changements mineurs lors de leur révision. Ils tiennent compte généralement du prix d'intervention appliqué dans l'État membre, des caractéristiques du produit (polarisation, humidité, couleur, etc.), de la fréquence de livraison et d'autres services. Ces contrats diffèrent selon le type et la taille des acheteurs. Comme ces derniers ne disposent généralement que de faibles capacités de stockage (le juste à temps), leur pouvoir de négociation est considérablement réduit (Netherland Economics Institute, 2000).

Face au prix exorbitant du sucre sur le marché européen, les industriels de deuxième transformation disposent de deux alternatives : recourir aux importations ou aux produits de substitution. Le recours à un approvisionnement en sucre à partir du marché mondial serait une solution très intéressante pour les industriels de deuxième transformation. Toutefois, les fortes taxes appliquées aux frontières (190%) rendent cette option non viable. Les faibles

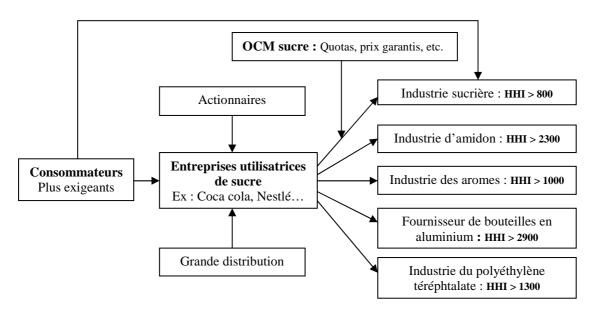
coûts des produits de substitution (le prix du HFS est 13% moins cher que le sucre dans l'UE (Blume et al. 2002)) font d'eux une autre alternative intéressante au sucre européen. Cependant, contrairement à certains pays (États-Unis et Japon), en Europe la production des édulcorants de substitution est fortement limitée (Giraud-Héraud et Réquillart, 1996). Ainsi, le développement de l'isoglucose, un parfait substitut du saccharose, a été fortement limité par l'instauration en 1983 de quotas de production. Giraud-Héraud et Réquillart (1996) estiment que le potentiel de développement de ce produit dans l'Union Européenne est très important. La levée des restrictions imposées à sa production sera accompagnée par un remplacement du sucre par l'isoglucose dans 25% des entreprises utilisatrices de sucre (Blume et al. 2002).

IV.1.4.2.2. Un début de reconfiguration de la filière sucrière européenne

Les entreprises agroalimentaires doivent faire face aujourd'hui à des changements sur plusieurs plans : sociétal, technico-politique, et gouvernance. Sur le plan de la gouvernance, nous assistons depuis quelques années à un nouveau phénomène dans les milieux industriels : la financiarisation des entreprises. Cette tendance s'est faite sous l'impulsion des fonds de pensions, des analystes financiers qui réclament toujours davantage de croissance, et des marchés qui placent l'entreprise à la portée d'une OPA dès que son cours de bourse vient à s'essouffler. Cette nouvelle contrainte se concrétise par de nouvelles logiques d'action et de nouveaux modes de gouvernance qui font de la rentabilité le principal critère de compétitivité. Selon Perez et al. (2002), cette pression est d'autant plus importante quand les groupes se trouvent engagés dans une course à la globalisation, et que la structure de leur capital se caractérise par l'existence d'actionnaires dominants. Dans un tel cas de figure, le principal objectif de l'entreprise est de créer de la valeur pour l'actionnaire. Pour cela, elles disposent de deux possibilités : développer l'entreprise sur ses marchés ou réduire les coûts (Izabel, 1999). Comme les marchés ont toujours privilégié le court terme, les managers penchent souvent vers l'option de réduction de coûts ce qui explique le recours à des stratégies de fusion suivie de restructuration. Izabel (1999) souligne que cette stratégie présente de nombreux avantages : économie d'échelles, renforcement du pouvoir de négociation, protection contre la concurrence d'un nouvel entrant, etc.

Face aux exigences de rentabilité de leurs actionnaires, les entreprises utilisatrices de sucre dans l'UE adoptent pour la plupart une stratégie de croissance externe pour augmenter leur taille et améliorer leurs positions sur leurs marchés. Elles exercent également une forte pression sur leurs fournisseurs pour obtenir des bas prix (voir figure 20).

Figure 20 : L'actionnaire et le consommateur comme précurseurs de la reconfiguration de la filière sucre européenne¹³



Source: Elaborée par nos soins à partir d'Ernst et Young, 2002

Si dans le passé il a été difficile de négocier sur les prix avec les entreprises sucrières, la situation a quelque peu changé. En effet, on peut considérer aujourd'hui que la position dominante des entreprises sucrières dans la filière a été fortement remise en cause par plusieurs facteurs.

Le premier facteur est celui de la baisse de la consommation de sucre et le succès connu par les produits allégés. En effet, la plupart des pays de l'UE sont confrontés depuis quelques années à une baisse continuelle de la consommation du sucre. La diffusion de préoccupations diététiques et la multiplication des crises sanitaires (vache folle, fièvre aphteuse, grippe aviaire, etc.) ont rendu les consommateurs européens davantage préoccupés par la qualité et

-

¹³ Le HHI (Herbignac – Hirson Index) est un indice qui mesure la concentration du marché. Il est employé depuis 1982 aux Etats-Unis pour mesurer la concentration des marchés aux fins d'applications anti-trust. Un marché dont le HHI est inférieur à 1000 est considéré comme non concentré, il est considéré comme modérément concentré s'il se situe entre 1000 et 1800. Le marché est considéré comme concentré si l'indice dépasse 1800 (Ernst et Young, 2002).

l'aspect santé de leur alimentation (Raynaud et al. 2005). Ainsi, une baisse considérable a été observée dans la consommation de plusieurs produits dont le sucre. À titre d'exemple, Monceau et al. (2002) notent que depuis 1971 la consommation du sucre en France est en baisse régulière de 3,1% par an et par personne. Les consommateurs se sont tournés vers d'autres produits notamment le miel ou les édulcorants de substitution qui ont fait leur apparition durant les années 1990. Face à cette situation, les entreprises sucrières ne disposent que de faibles solutions stratégiques. Le sucre est un produit basique qui ne peut pas faire l'objet d'innovations importantes pouvant influencer le comportement des consommateurs. À l'inverse, les entreprises utilisatrices de sucre peuvent s'adapter à ces nouvelles exigences par la sophistication de leurs produits et leur différenciation. Mais, elles peuvent surtout diminuer la teneur en sucre de leurs produits, ce qui constitue à la fois une réponse aux exigences du consommateur, et une économie en consommation de cet intrant. Dans ces conditions, on peut se demander si le nouveau segment de produits allégés en sucre n'est pas une réponse à une logique de baisse de coûts et non, comme on le pense, une réponse à de nouvelles tendances de consommation. D'ailleurs on peut constater que le Coca-cola light a fait son apparition pour la première fois en France en 1988. Pour Ernst et Young (2002), ces nouveaux produits répondent plus à un besoin créé par les industriels utilisateurs de sucre par voie de lourds investissements en marketing, qu'à une tendance de consommation.

Le deuxième facteur à l'origine du changement des rapports de forces dans la filière sucre européenne est la stratégie de concentration des achats adoptée par les industriels utilisateurs de sucre. En effet, les grandes entreprises utilisatrices de sucre dans l'UE concentrent de plus en plus leurs achats afin d'augmenter leur pourvoir de négociation vis-à-vis de leur fournisseurs. Les centrales d'achats qu'elles ont créés leur permettent d'effectuer leurs approvisionnements à un niveau européen. Une enquête réalisée auprès des industriels utilisateurs de sucre en Suède a révélé que cette stratégie permet de négocier des prix inférieurs à ceux obtenus grâce à des achats effectués à un niveau national (Blume et al. 2002). Ernst et Young (2002) soulignent que les grandes firmes multinationales telles que Coca-Cola, Mars, Unilever, ayant des parts de marché importantes, sont capables d'obtenir un sucre de haute qualité à des prix généralement proche du prix d'intervention. À l'inverse, les petits producteurs sont obligés de s'approvisionner à des prix généralement élevés. Oxfam (2002) estime que ces prix sont 5% supérieurs au prix d'intervention dans le cas des grandes multinationales, et 15% pour les petites entreprises.

Enfin, la suppression du régime d'aide au stockage semble également contribuer à la remise en cause du contrôle exercé par les entreprises sucrières sur la filière sucre européenne. Les industriels sucriers européens bénéficiaient jusqu'à récemment d'un prix garanti élevé composé d'un prix d'intervention (applicable à tous les pays membres), d'une prime régionale (pour les pays membres déficitaires en sucre) et d'une prime pour le stockage en faveur de toutes les entreprises sucrières. Cette dernière a été supprimée en 2001 pour des raisons budgétaires. Le Sénat français (2001) estimait que la suppression du régime de stockage du sucre allait engendrer une économie de 300 millions de francs (45 734 705 €). Ernst et Young (2002) soulignent que depuis cette suppression, les coûts de stockage font partie des négociations commerciales entre les entreprises sucrières et leurs clients. Ce changement est fortement favorable à ces derniers.

IV.2. L'industrie sucrière algérienne dans son contexte institutionnel national

Le secteur sucrier algérien, même s'il est limité à seulement deux entreprises, constitue un exemple d'étude intéressant pour deux raisons. Premièrement, l'Algérie est entrée ces dernières années dans une phase de transition qui se traduit par des changements profonds pouvant influencer considérablement le comportement stratégique des entreprises sucrières locales. Deuxièmement, le secteur sucrier dans ce pays est caractérisé par deux modes de gestion différents : une gestion publique caractérisée par un interventionnisme étatique important et une gestion privée basée sur une exigence de rentabilité et d'amélioration permanente de la performance. Cela peut induire des comportements stratégiques différents. Concernant le cadre institutionnel qui caractérise cette filière, l'État s'est fortement désengagé ces dernières années à travers la suppression des subventions à la consommation et un retrait progressif de la gestion de l'entreprise sucrière en place. Il continue toutefois à imposer des droits de douanes importants aux importations de sucre blanc. Une protection qui permet à l'entreprise publique locale de se maintenir et à l'entreprise privée de se développer à l'abri de la concurrence internationale.

Nous nous proposons dans la deuxième section de ce chapitre de mener une analyse, par le recours à l'approche CGV, de la filière sucre algérienne. Cela va nous permettre de présenter plus en détail les changements intervenus ainsi que les deux entreprises qui seront étudiées.

IV.2.1. La délimitation géographique de la filière sucre en Algérie

La filière sucre en Algérie est réduite depuis les années quatre-vingt à une industrie sucrière complètement déconnectée de l'agriculture locale (voir figure 21).

Importations de Accord d'association UE: Importations de sucre sucre blanc: UE 150 000 T de sucre blanc /an roux : Brésil 30% DD 0% de DD 5% DD Système FIFO Contrat de prestation Importateurs Cevital **ENASucre** 297 000 T/an 600 000 T/an privés Sucre industriel 30% Sucre de bouche Industriels utilisateurs de sucre : 30% de la demande Grossistes Produits sucrés Grande distribution Détaillants Consommateur 29 kg/an/habitant

Figure 21 : Organisation de la filière sucre en Algérie

Source : Elaborée par nos soins

On peut constater dans la figure 21 que l'industrie sucrière algérienne se limite à deux entreprises (ENA Sucre et Cevital) spécialisées dans le raffinage de sucre roux importé et son conditionnement. Cette dépendance du marché international s'est accentuée dans le temps, ce qui s'est répercuté directement sur la facture d'importation de ce produit (voir tableau 18).

Tableau 18 : Évolution de la facture des importations algériennes de sucre (en millions de Dinars)

Année	1983	1990	1995	2000	2002
Facture des importations	897	2 814	15143	16 734,1	20 823,4

Source: ONS, 2000

La tendance à la hausse de la facture des importations observée dans le tableau 18 peut être attribuée à l'augmentation du prix du sucre et des quantités importées. Ainsi, entre 2001 et 2002, les importations algériennes de sucre ont augmenté d'environ 7 % (Observatoire Méditerranéen, 2003). Cela a fait du sucre le quatrième produit d'importation (7,8 %) derrière les céréales (28,2 %), le lait (14,1 %) et les huiles (8 %). Ces quatre produits détiennent les premiers postes d'importation avec environ 60 % de la facture alimentaire totale. Au niveau mondial, l'Algérie est aujourd'hui le quatorzième plus grand importateur de sucre (voir tableau 19).

Tableau 19 : L'Algérie, 14ème importateur de sucre au monde en 2005/2006

Pays/région	Importations	% sur le total mondial
	(Milliers de tonnes)	
Russie	3 414	7%
Etats-Unis	3 127	6%
UE à 25	2 476	5%
Emirats Arabes Unis	1 815	3%
Corée du Sud	1 577	3%
Indonésie	1 531	3%
Malaisie	1 413	3%
Japon	1 400	3%
Nigeria	1 396	3%
Canada	1 350	3%
Pakistan	1 350	3%
Arabie Saoudite	1 215	2%
Chine	1 204	2%
Algérie	1 142	2%
Syrie	1 124	2%
Egypte	968	2%
Monde	51 968	100%

Source: SNFS, 2007

L'UE est l'un des principaux partenaires de l'Algérie dans ce domaine. Comme on peut le constater dans le tableau 20, les importations de sucre en provenance de cette région ont connu une forte augmentation.

Tableau 20 : Evolution de la part de l'Algérie dans les exportations de sucre de l'UE

			U	-		
	Année	1997	1998	1999	2000	2001
Algérie	Tonnage	278 491	727 125	644 577	773 196	784 636
	%	3,9	8,9	8,8	9,6	10,1
Monde	Tonnage	7 231 629	8 159 197	7 079 182	8 074 846	7 759 129
	%	100	100	100	100	100

Source: CNUCED, 2003

Par ailleurs, il faut souligner que l'installation en 2001 d'une nouvelle raffinerie par le groupe Cevital est à l'origine d'une augmentation des importations de sucre roux principalement en provenance du Brésil. En 2005, plus d'un million de tonnes de sucre roux ont été importées (ONS, 2008).

IV.2.2. La séquence d'activités dans la filière sucre en Algérie

L'augmentation des importations de sucre soulignée dans le précédent paragraphe vise à répondre à une consommation de sucre importante. Celle-ci s'est stabilisé à environ 29 kg par tète et par an, après avoir connu deux principales tendances (voir figure 22). Une première tendance, vers la hausse, a été observée durant les années soixante-dix et quatre-vingt, elle a été encouragée par la politique alimentaire ¹⁴qui fixait les prix à la consommation à des niveaux bas. La deuxième tendance, vers la baisse, fait suite à la libéralisation des prix décidée dans la cadre du plan d'ajustement structurel (1994-1998).

_

¹⁴ Elle a débuté en 1973 et a couvert quatre éléments essentiels : les biens alimentaires, le logement, l'éducation et la santé (Boukella, 1996). Avant cette date, le rôle de l'État se limitait à stabiliser les prix, ensuite il a consisté en une politique de subventions financée au départ par le budget de l'État puis par les taxes imposées sur les importations de produits de luxe (à partir de 1982).

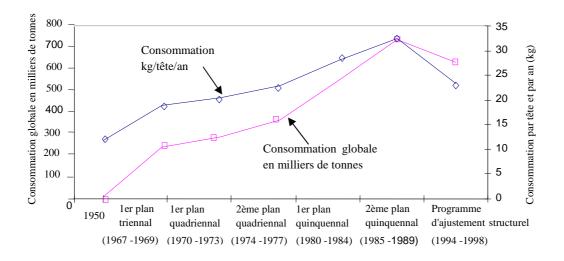


Figure 22 : Evolution de la consommation du sucre en Algérie (moyenne annuelle)

Source : Elaboré par nos soins à partir des données de Hamdani, 2003

Afin de répondre à la forte demande pour les produits alimentaires de base (exemple : sucre), les gouvernements algériens ont lancé dans les années soixante-dix d'importants investissements. Dans le cas du sucre, outre les capacités de transformation installées, des expérimentations dans la production de betterave ont été menées dans les exploitations agricoles. Ces efforts se sont finalement avérés insuffisants pour rompre la dépendance de l'Algérie vis-à-vis du marché mondial de sucre. Nous exposerons dans ce qui suit les raisons de l'échec de culture betteravière en Algérie.

IV.2.2.1. La production de betterave : les raisons de l'échec

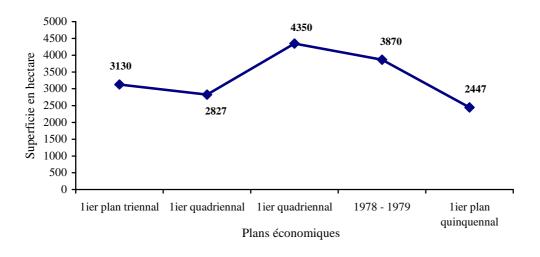
L'importante rente financière qui a résulté de l'envolée du prix du pétrole en 1973 a encouragé le gouvernement algérien à adopter des politiques portées sur un modèle de développement socialiste tourné vers l'intérieur et centré sur une forte industrialisation (Sadi, 2005). Ces politiques ont visé essentiellement la couverture des besoins alimentaires nationaux, en constante évolution, par une production agricole nationale plus dynamique. Ainsi, plusieurs cultures (l'exemple de la betterave) ont été encouragées afin de permettre un approvisionnement local des usines installées. Toutefois, cette politique industrielle n'a pas été suivie de mesures d'accompagnement particulièrement dans certains secteurs.

Dans le cas du sucre, si de grandes capacités de transformation ont été installées, plusieurs autres facteurs importants ont été négligés. Il s'agit de l'absence de :

- Politique d'accompagnement en faveur des producteurs de betteraves : les exigences de la betterave en termes d'équipements, ses faibles rendements et les prix peu rémunérateurs ont créé chez les agriculteurs une certaine réticence par rapport à cette culture, ceux-ci préférant se tourner vers d'autres productions jugées plus intéressantes (Boukella, 1996);
- Politique de gestion de l'eau : la pluviométrie locale est irrégulière et insuffisante pour satisfaire les besoins importants en eau de la betterave. L'irrigation aurait pu être la solution à cette problématique, mais il semble que moins de 5 % des terres agricoles en bénéficiaient (Bourenane, 1991).
- Formation pour les agriculteurs : le faible niveau de formation des agriculteurs était à l'origine d'une faible maîtrise de l'utilisation des intrants, ce qui se répercute négativement sur les rendements.

Face à une telle situation, les 10 000 hectares prévus par les planificateurs algériens pour approvisionner les sucreries installées n'ont jamais été atteints (voir figure 23).

Figure 23 : Evolution de la superficie consacrée à la betterave sucrière en Algérie (hectare, moyenne annuelle)



Source : Elaborée par nos soins à partir des données de Hamdani, 2003

Malgré les résultats encourageants obtenus dans les périmètres du Haut-Cheliff, l'expansion de la production de la betterave sucrière vers d'autres régions du pays a été un échec (Boukella, 1996). Elle a été totalement abandonnée en 1983, faisant depuis de l'Algérie un importateur net de sucre.

IV.2.2.2. La situation de l'industrie sucrière en Algérie

Les deux entreprises qui composent l'industrie sucrière algérienne aujourd'hui sont toutes les deux dépendantes des importations, elles se trouvent en revanche dans des situations de développement diamétralement opposées. D'un coté, une entreprise publique confrontée à une crise de compétitivité importante, de l'autre une entreprise privée en plein essor sur plusieurs marchés, dont celui du sucre.

IV.2.2.2.1. L'entreprise publique ENASucre

L'ENASucre est une entreprise née de la restructuration de la SOGEDIA (Société Générale des Industries Alimentaires) en janvier 1983. Elle est spécialisée dans le raffinage du sucre roux importé et le conditionnement de sucre blanc en divers modules : sacs de 50 kg, sucre en morceaux, sucre en sachets (0,5, 1 et 2 kg), dosettes de 10 g, sucre glace, etc. Elle est composée de trois raffineries dotées d'une même capacité de transformation et de capacités de stockage variant d'une unité à une autre (voir tableau 21).

Tableau 21 : Quelques chiffres sur les raffineries de l'ENASucre

Raffinerie	Date de	Situation	Capacités de	Capacités de	Capacités de	Capacités de
	création	géographique	transformation	stockage de	stockage	stockage sous
			(sucre roux)	matières	sucre blanc	produit
				premières		(mélasse)
SORASucre	1966	Centre	300 T/jour	4 000/5 000T	5 000T	4 000T
Sidi Lakhdar						
SORASucre	1974	Ouest	300 T/jour	2 000T	5 000T	3 000T
Mostaganem						
SORASucre	1974	Est	300 T/jour	4000/5000T	5 000T	4 000T
Guelma						

Source : Elaboré par nos soins à partir des entretiens

L'ENASucre est également dotée d'une unité de conditionnement héritée de la colonisation (la SFISEF) et de deux silos portuaires d'une capacité de 15 000 tonnes de sucre roux chacun. Le chiffre d'affaires de cette entreprise ne cesse de baisser depuis quelques années. Il est passé d'environ 5 milliards de dinars à la fin des années quatre-vingt-dix à seulement 1 milliard en 2005. Cette baisse est la conséquence du désengagement de l'Etat de la gestion des entreprises publiques, une mesure imposée par le plan d'ajustement structurel.

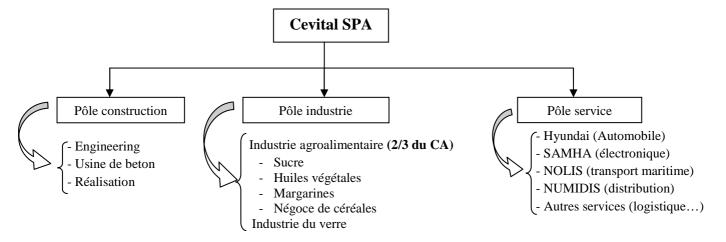
Pour assurer son maintien, l'ENASucre s'est associé en 2001 dans le cadre d'un contrat de processing avec le groupe Blanky et depuis le retrait de ce dernier en 2005 avec l'entreprise Cevital. Ce nouveau mode de fonctionnement rend l'ENASucre complètement dépendante de ses partenaires, il lui permet néanmoins, d'après ses dirigeants, de fonctionner de manière régulière (approvisionnement régulier en sucre roux et un écoulement facile de sa production).

IV.2.2.2.2. L'entreprise privée Cevital

Au lendemain de son indépendance l'Algérie a opté, comme nous l'avons signalé, pour un modèle de développement socialiste dont les grandes lignes étaient la planification centralisée de l'économie, la mise en place d'un secteur public performant, la création de grandes fermes d'État. Dans cette politique, le secteur privé a été totalement marginalisé, au même titre que l'investissement étranger (Sadi, 2005). Le début des années 1980, et particulièrement le choc pétrolier de 1986, marque le début de la fin du totalitarisme étatique et l'ouverture à l'investissement privé. Toutefois, il a fallu attendre 1993 pour voir l'investissement privé complètement libéralisé (jusqu'à 1993 l'investissement privé était plafonné à 4 573 470,52 €). Depuis cette date et jusqu'à 2001, 43 000 projets d'investissements privés ont été recensés, dont 37% dans l'industrie (Ramdane, 2001). Certains de ces projets ont donné naissance à de grandes entreprises agroalimentaires dont l'exemple le plus illustratif est celui de Cevital. Cette entreprise constitue aujourd'hui avec certains autres groupes privés (Laiterie Soummam, Ifri, etc.), un modèle de réussite industrielle et managériale dont la renommée dépasse les frontières nationales.

Cevital est une entreprise familiale qui a connu, depuis sa création en avril 1998, un développement important dans plusieurs secteurs de production. Elle regroupe trois pôles d'activités : le pôle industrie, le pôle construction et le pôle service. Nous pouvons résumer l'organisation de cette entreprise dans la figure 24.

Figure 24 : Les principaux pôles d'activités du groupe Cevital



Source : Elaborée par nos soins à partir des entretiens

On peut constater dans la figure 24 que l'entreprise Cevital est présente dans plusieurs secteurs. Néanmoins, son activité reste centrée sur la filière agroalimentaire où elle réalise les deux tiers de son chiffre d'affaires. Le complexe agroalimentaire de cette entreprise comprend quatre activités principales : le raffinage d'huile (1999), la margarinerie (2001), le raffinage de sucre (2002) et le négoce de céréales.

L'entreprise Cevital a entamé l'activité de raffinage de sucre roux à la fin de l'exercice 2002. Elle représente aujourd'hui le tiers de son chiffre d'affaires. Avec une capacité de transformation de 1600 tonnes de sucre roux par jour, ce groupe arrive à couvrir un peu plus de la moitié de la demande nationale. Le tableau 22 nous donne un aperçu de l'activité sucre du groupe Cevital.

Tableau 22 : Quelques chiffres sur l'activité sucre du groupe Cevital

	2002	2003	2004	2005
Capacités de transformation (t /jour)	1 600	1 600	1 600	1 600
Quantités transformées (t/an)	15 435	376 167	447 053	555 215
CA ¹⁵ total en millions d'euros	155	297	414	504
Part de l'activité sucre dans le CA (%)	30,6	35,2	31,7	38,5

Source : Elaboré par nos soins à partir des informations recueillies lors de nos entretiens et la notice d'information Cevital, 2005

On peut constater dans le tableau 22 la forte croissance du chiffre d'affaires de Cevital. La part de l'activité sucre dans celui-ci suit également la même évolution. Elle est aujourd'hui la deuxième activité de l'entreprise après celle des huiles. Cette tendance est favorisée par une augmentation continuelle des quantités de sucre roux transformées, ajoutée à cela un taux élevé d'utilisation des capacités de production (90 %). Dans ces conditions, pour pouvoir augmenter son offre cette entreprise doit acquérir de nouvelles capacités de transformation. Étant donné que la volonté des dirigeants de cette entreprise est de renforcer sa présence dans ce secteur, un projet d'investissement a été décidé. Il porte sur l'installation d'une nouvelle raffinerie d'une capacité de 3 000 tonnes par jour. Elle permettra à Cevital d'atteindre une capacité totale de 4 600 tonnes par jours, ce qui lui ouvrira la voie de l'exportation.

IV.2.3. Le cadre institutionnel dans la filière sucre en Algérie

La mise en application au début des années quatre-vingt-dix du plan d'ajustement structurel a fortement remis en cause l'intervention de l'État dans la plupart des filières de production. Elle a marqué le début d'un retrait progressif de celui-ci de la sphère de production pour se limiter de plus en plus à des fonctions régaliennes. On assiste ainsi à l'entrée de l'Algérie dans une phase de transition vers l'économie de marché. La signature en 2002 d'un accord d'association avec l'UE (appliqué en septembre 2005) constitue une nouvelle étape dans cette phase de transition.

125

¹⁵ Chiffre d'affaires en dinars algériens converti par nous même en euros au taux de change du 16 mai 2007 soit 1 EUR = 92.3393 DA

IV.2.3.1. Le Plan d'Ajustement Structurel (P.A.S)

La crise de l'endettement et la chute des recettes des exportations des matières premières qui ont marqué le début des années quatre-vingt ont conduit plusieurs pays en voie de développement à revoir leur politique économique et à recourir à des mesures proposées par la Banque Mondiale et le FMI : les programmes de stabilisation (mesure de court terme) et le plan d'ajustement structurel (mesure de long terme). Dans le cas de l'Algérie, l'importante chute du prix du pétrole et de la valeur du dollar en 1986 a considérablement affecté son pouvoir d'achat international, avec une baisse de plus de 38% de ses recettes d'exportation (Sadi, 2005). Cette importante crise a montré les rigidités et les faiblesses du modèle d'industrialisation adopté au lendemain de l'indépendance, et a poussé les autorités à admettre la nécessité d'engager des réformes globales et structurelles de l'économie (Sadi, 2005). Ainsi, une importante réforme économique, annonçant le début d'une phase de transition vers l'économie de marché, a été mise en place en 1988 (Boukella, 1996). De nombreuses actions de désengagement de l'État ont été mises en œuvre dans le cadre de cette réforme. Nous pouvons en donner deux exemples. Le premier porte sur la privatisation des formes de gestions des entreprises publiques (l'autonomie de gestion de l'entreprise publique : loi dite d'orientation sur l'entreprise publique économique). L'objectif était de créer au sein de ces entreprises une rentabilité financière absente jusque-là. Le deuxième exemple concerne la remise en cause du monopole de l'État sur le commerce extérieur. L'objectif recherché à travers cette mesure était de mettre en concurrence les entreprises publiques entre elles et avec le secteur privé pour l'accès aux échanges extérieurs. Cela a été complété par une libéralisation des capitaux publics et des prix des produits alimentaires.

Après quelques années de gestion autonome, plusieurs entreprises publiques se sont retrouvées dans des situations économiques et financières très difficiles, c'est le cas de l'ENASucre (voir tableau 23).

Tableau 23 : Evolution de quelques indicateurs de performance de l'entreprise ENASucre suite à la mise en application du plan d'ajustement structurel

Indicateurs	1995	1996	Evolution
Fonds propres (Millions de dinars)	793	208	-73,8%
Résultat net (Millions de dinars)	-118	-426	-261%
Mage nette (Résultat net/CA) en %	-2,45	-4,33	-76,7%
CA (Millions de dinars)	4 821	4 871	+1%
Taux d'utilisation des capacités de production (%)	63	63	-

Source: Boukella et Brabez, 1999

Les chiffres du tableau 23 constituent des indices significatifs de la crise dans laquelle est entrée l'ENASucre après la mise en application du plan d'ajustement structurel. Sadi (2005) attribue les difficultés des entreprises publiques à s'adapter au nouveau contexte de l'économie de marché à plusieurs facteurs : la forte dépendance de ces entreprises en matière d'approvisionnement et de technologie, la sous-utilisation des capacités de production installées, le déficit en matière d'organisation et de capacité de management, la faible compétitivité externe en raison de la non-conformité aux normes internationales.

Comme nous l'avons soulevé précédemment l'adoption du plan d'ajustement structurel a également eu un impact sur la consommation de sucre en Algérie. En effet, la suppression de la subvention à la consommation a stoppé la tendance à la hausse que nous avons relevée dans la figure 22.

IV.2.3.2. Accord d'association Algérie - UE

Relever le défi alimentaire des pays du Sud rend aujourd'hui impérieuse la nécessité de mettre en œuvre des politiques nationales appropriées mais également de chercher une coopération internationale. Le protectionnisme utilisé jusqu'à aujourd'hui par l'Union Européenne ainsi que d'autres pays n'est pas une solution : « tôt au tard la libéralisation des marchés agricoles méditerranéens sera une réalité et la Méditerranée devra trouver une solution afin d'être compétitive » (Corrons et al. 2004). Dans ces conditions, l'accord d'association euroméditerranéen peut constituer la meilleure des options face au défi de la globalisation.

Aujourd'hui, la plupart des pays du Sud de la Méditerranée sont liés à l'Union Européenne par des accords commerciaux. Ces derniers traduisent les objectifs de la déclaration de Barcelone (novembre 1995) qui s'organisent autour de trois volets : le renforcement du dialogue politique, l'instauration d'une zone de libre-échange sur une période de 12 ans permettant le passage à une symétrie des relations commerciales avec une coopération économique et financière renforcée, l'approfondissement du dialogue social, culturel et humain. Mais les premiers bilans de ces accords montrent que ces objectifs sont loin d'être atteints et les résultats de certaines études quant à l'importance de ces accords nous semblent aujourd'hui trop optimistes. Les conséquences négatives sur le marché algérien de l'entrée en vigueur en septembre 2005 de l'accord d'association avec l'UE confirment ce constat. La

symétrie des relations qui constitue l'un des piliers de la déclaration de Barcelone semble inexistante. En effet, malgré les concessions importantes faites par l'Algérie à l'UE (un contingent de 400 000 tonnes de blé, 45 000 tonnes de semences de pommes de terre, 150 000 tonnes de sucre blanc, etc.), elle n'a obtenu en contrepartie que de faibles contingents pour les produits transformés (4 000 tonnes de produits céréaliers, 5 000 tonnes de pommes de terre fraîches, etc.). Cette absence de réciprocité a engendré un déséquilibre important dans les échanges qui a été renforcé par des contraintes de différentes natures (barrières non tarifaires) imposées par l'UE aux exportations algériennes. A titre d'exemple, la teneur en sucre des confitures de produits tropicaux exportées vers l'UE ne doit pas dépasser 13%. Ainsi, on est passé à un protectionnisme où les barrières non tarifaires se substituent aux droits de douanes comme moyen de protection. D'autre part, l'utilisation du système FIFO comme moyen d'attribution des contingents a eu des conséquences négatives notamment sur le marché sucrier. En effet, son utilisation a induit un engouement important des importateurs algériens vers le marché européen, ce qui s'est traduit en 2005 par une augmentation du prix du sucre à l'importation de 30% en moins d'une semaine (Point économique, 2006b). Ce système est également à l'origine de l'importation de quantités qui dépassent le quota fixé au préalable (en 2005, environ 220 000 tonnes de sucre blanc ont été importées en l'espace de quelques jours, soit 70 000 tonnes de plus). Enfin, le système FIFO favorise une concentration des quantités importées entre les mains d'un nombre réduit d'opérateurs ce qui encourage la spéculation, et donc l'augmentation du prix du sucre sur le marché local.

Nous retenons à travers l'analyse du cadre institutionnel qui caractérise la filière sucre en Algérie que les entreprises locales habituées à un environnement protégé, réglementé, donc à un marché captif et peu concurrentiel doivent aujourd'hui relever le défi de la compétitivité mondiale. L'entrée de l'Algérie dans une phase de transition vers l'économie de marché s'accompagne par la remise en cause de certaines mesures de régulation et de protection (taxation des importations de sucre blanc) et la mise en place de nouvelles mesures (importation de sucre blanc à 0 taxes (UE), système FIFO, contingent européen de 150 000 tonnes, zone de libre échange euro-méditerranéenne en 2017). Ces changements ainsi que ceux observés au sein de la filière sucre mondiale (promotion des biocarburants, baisse des exportations européennes, baisse du prix de soutien dans l'UE) seront considérés dans notre questionnaire.

IV.2.4. La structure de gouvernance de la filière sucre en Algérie

Le sucre est un produit stratégique en Algérie, il occupe une place importante dans le régime alimentaire du consommateur local. Nous avons souligné dans les précédents paragraphes que les autorités algériennes ont lancé durant les années soixante-dix et quatre-vingt une politique industrielle importante pour atteindre l'autosuffisance pour ce produit et d'autres produits alimentaires de base. Les entreprises publiques créées étaient financées et gérées par l'Etat, c'est le cas de l'ENASucre. La décennie quatre-vingt-dix se distingue par un début d'ouverture du marché sucrier algérien vers l'investissement privé, avec la création de l'entreprise Cevital. La filière sucre est passée alors d'une gouvernance étatique à une régulation mixte Etat/marché. Depuis cette ouverture, le groupe Cevital a réalisé d'importants progrès dans l'activité sucrière, ce qui lui permet aujourd'hui de contrôler cette filière. Deux facteurs importants ont participé au succès de cette entreprise : les gros investissements réalisés et l'environnement concurrentiel favorable (absence de concurrents sur le marché local (l'ENASucre reste fortement handicapée par sa crise financière), croissance de la demande et faible pouvoir de négociation des clients).

Concernant la croissance de la demande, il faut souligner que contrairement à ce qui est observé dans l'UE, la consommation directe de sucre en Algérie reste importante et non cyclique (même dans les périodes de récessions économiques la demande de ce produit ne fléchit pas). À l'inverse, la part des entreprises de deuxième transformation dans la consommation totale reste faible (seulement 30% des ventes de sucre sont destinées à l'industrie de deuxième transformation contre un peu plus de 70% dans l'UE), une situation induite par la taille réduite de ces entreprises. À titre d'exemple, l'industrie des boissons qui est en situation d'oligopole (trois entreprises se partagent 60 % du marché : Coca-cola (24%), Pepsi cola (20%) et Hamoud Boualem (16%)) ne concentre aujourd'hui qu'environ 8% de la demande totale de sucre (Boidin, 2005). Nous pouvons confirmer ce constat par les résultats obtenus à partir d'une analyse SWOT réalisée dans l'industrie des boissons en Algérie (voir tableau 24).

Tableau 24 : Analyse SWOT de la filière des boissons en Algérie

Variables	Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
	- Coût faible des	- Méconnaissance du marché	- Gisement de	
	consommations	- Absence de maîtrise des Process	marché	Pourvoir
Filière des	intermédiaires	- Insuffisance des innovations	- Exportation	d'achat
boissons	d'origine nationale	- Faiblesse de qualification	ciblée vers les	insuffisant.
	- Coût faible de la main-	spécialisée	pays limitrophes	
	d'œuvre	- Faiblesse du taux d'encadrement		

Source: Boidin et al, 2005

Selon le Point économique (2006a), les utilisateurs de sucre en Algérie reprochent au groupe Cevital de contrôler les prix du sucre et parlent d'abus de position dominante. Ils réclament en permanence la suppression des 30% de droits de douane appliqués aux importations de sucre blanc pour libérer les prix. Afin de renforcer leur position, ils se sont organisés en lobbies, le plus important est l'Association des Producteurs Algériens de Boissons (APAB). Cette association regroupe l'ensemble des entreprises publiques et privées intervenant dans les productions suivantes :

- Eaux minérales et eaux de sources ;
- Jus de fruits, nectars de fruits et eaux fruités ;
- Boissons gazeuses;
- Boissons alcoolisées.

De leur coté, les dirigeants de Cevital exercent une forte pression, à travers les médias (ressources symboliques), sur l'Etat en faveur du maintien de la taxation des importations de sucre blanc. Ils mettent en avant le risque que pourrait représenter une ouverture du marché algérien aux importations sur leur entreprise qui joue un rôle important dans l'économie algérienne à travers les milliers d'emplois crées chaque année et les impôts payés à l'Etat (l'argument de l'intérêt général). D'autre part, ils insistent sur le prix compétitif auquel ils vendent le sucre à leur client, tout en soulignant que depuis janvier 2007 leur entreprise a entamé la production du sucre liquide qui est 20% moins cher que le sucre cristallisé. Cevital dispose aujourd'hui d'une capacité de production de 600 tonnes de sucre liquide par jour ce qui représente, selon le responsable de cette entreprise, le double des besoins des industriels locaux. Dans ces conditions, cette entreprise compte exporter une partie de sa production vers des pays limitrophes tels que la Tunisie et le Maroc(le sucre liquide ne peut pas s'exporter sur de longues distances). Cette éventualité est renforcée par le fait que Cevital reste le seul producteur de ce type de sucre au Maghreb (Point Économique, 2006a).

Conclusion du chapitre IV

Dans un objectif de contextualisation de notre recherche, nous avons menés dans ce chapitre une analyse CGV des filières sucre mondiale et algérienne. Nous tenons d'abord à souligner les difficultés que nous avons rencontré pour recueillir des données statistiques récentes, particulièrement dans le cas de la filière sucre algérienne.

De l'analyse de la filière sucre mondiale, il ressort que la tendance vers la globalisation n'a que faiblement touché le commerce du sucre. Cette situation nous l'avons attribué aux politiques de protection dont bénéficie ce produit dans la plupart des pays, c'est l'exemple de l'Union Européenne. Dans cette région, le régime sucrier mis en place depuis 1968 a rarement fait l'objet de modifications. La force du lobby sucrier dans cette région est à l'origine de cette longévité. Celle-ci a été fortement fragilisée ces dernières années par les fortes pressions exercées sur la Commission Européenne. Nous pensons, pour notre part, que le changement dans les rapports de forces au sein de cette filière a également contribué à la remise en cause de cette politique. Il ressort également de cette analyse que de nouveaux enjeux stratégiques émergent aujourd'hui au niveau mondial : préoccupations en matière de santé publique (baisse de la consommation du sucre) et de préservation de l'environnement (promotion des biocarburants). Ces enjeux rendent l'environnement des entreprises sucrières plus turbulent.

L'analyse de la filière sucre en Algérie a montré que l'industrie sucrière a été pendant plusieurs années sous le monopole d'une entreprise publique (ENASucre). La décennie quatre-vingt-dix a été marquée par l'ouverture de l'économie locale aux investissements privés. Plusieurs entreprises ont été alors crées dans de nombreux secteurs, par exemple Cevital dans celui du sucre (environ 60% de part de marché aujourd'hui contre seulement 25 pour l'ENASucre). Malgré ce début d'ouverture et une tendance de plus en plus prononcée vers l'économie de marché, le rôle de l'État reste primordial. Les fortes taxes imposées par celui-ci dans le cadre des politiques de protection jouent un rôle important dans le maintien et le développement des entreprises locales.

Globalement, l'analyse des filières sucre mondiale et algérienne nous a permis de constater de nombreux changements. Il s'agit notamment de : l'évolution des styles de vie (santé, fitness...), la constitution d'une zone de libre-échange d'ici 2017, la baisse des prix de soutien (UE), la baisse des exportations (UE), la promotion des biocarburants dans l'UE et au niveau

mondial, l'importation de sucre blanc à 0 taxe en provenance de l'UE, etc. Ce sont là quelques-unes des variables qui vont composer notre questionnaire, nous y reviendrons plus en détail dans le prochain chapitre.

Les questionnaires qui seront mis en place à partir des variables internes et externes (SWOT/Delphi, SWOT/AHP) séviront à répondre à plusieurs interrogations en lien avec notre problématique de recherche : quelle est l'importance des protections imposées par les autorités algériennes aux importations de sucre dans la stratégie des deux entreprises locales ? Comment les dirigeants de ces deux entreprises perçoivent-ils les changements intervenus dans le cadre institutionnel local (mais également sur le plan économique et social) et au niveau global (particulièrement la réforme du régime sucrier européen) et que pensent-ils des changements prévus (constitution d'une zone de libre-échange euro-méditerranéenne) ? Ces entreprises sont-elles en mesure de s'adapter à ces changements ? Telles sont les questions auxquelles nous essaierons de répondre dans le chapitre cinq à travers l'analyse des données obtenues de nos enquêtes effectuées auprès des experts de la filière sucre en Algérie et les responsables des deux entreprises.

<u>Chapitre V</u>: Stratégies des entreprises sucrières algériennes : quelle place pour l'environnement institutionnel ?

Introduction

Les analyses filière réalisées dans le précédent chapitre révèlent la généralisation des politiques protectionnistes et leur importance dans le développement des producteurs de sucre. En Algérie, si dans le passé les mesures gouvernementales concernaient à la fois la production, la consommation et le commerce du sucre, elles se limitent aujourd'hui à une fonction de régulation des importations à travers la taxation. Cette mesure peut néanmoins s'avérer vitale pour les entreprises locales et sa remise en cause dans le cadre de l'accord d'association avec l'UE risque d'avoir un impact conséquent sur leur comportement stratégique. Nous nous proposons de vérifier cela dans le présent chapitre. En adoptant une démarche qualitative et quantitative, nous essayerons de monter les principaux déterminants de la décision stratégique dans les deux entreprises sucrières algériennes. Face à la turbulence qui caractérise l'environnement dans lequel elles interviennent, le choix de l'orientation stratégique devient un exercice délicat et compliqué. Celle-ci doit être construite sur les forces de l'entreprise tout en tenant compte de ses faiblesses, et permettre d'exploiter d'éventuelles opportunités et contrer les menaces. Comme le soulignent Boumane et al. (2004) « Afin d'assurer sa pérennité, l'entreprise doit s'adapter aux contraintes du marché. Elle est appelée par conséquent à définir une stratégie bien ciblée et appropriée, qui prend en compte aussi bien l'état de son existant que les évolutions futures de son environnement ».

Les responsables des entreprises se retrouvent souvent dans l'obligation d'analyser un nombre très élevé d'informations pour prendre leurs décisions. Certaines de ces informations, comme l'a souligné Ansoff (1987), nécessitent une réponse plus rapide vu l'importance de leur impact sur la performance de l'entreprise. En effet, l'incertitude de l'environnement auquel se rapportent les choix stratégiques d'une entreprise se traduit par la <u>multiplication des situations</u> d'urgence (Allouche et Schmidt, 1995).

Dans le cas de notre étude, nous avons constaté à travers l'analyse des filières sucrières mondiale et algérienne les nombreux changements auxquels les entreprises sucrières

algériennes devraient s'adapter. Certains de ces changements peuvent constituer des opportunités alors que d'autres peuvent menacer leur bon fonctionnement. Dans les deux cas, on peut se demander si les ressources et compétences dont elles disposent sont en mesure de leur permettre d'en bénéficier (cas d'opportunités), ou d'y faire face (cas de menaces)? D'autre part, face au nombre élevé de défis recensés, la mise en place de la stratégie devient difficile : quelle importance accorder à chacun de ces changements? Parmi les outils dont disposent les dirigeants d'entreprises pour faire face à ce dilemme, celui de la priorisation. Un moyen auquel nous avons fait appel pour situer l'importance des changements institutionnels dans la décision stratégique. En ce sens, un travail de terrain a été réalisé auprès des deux entreprises sucrières algériennes. Il s'est déroulé en deux étapes : une étape qualitative de classification des variables SWOT dans le cadre des enquêtes Delphi, et une étape de discrimination entre ces variables moyennant la méthode AHP.

Nous entamerons ce chapitre par la définition des variables qui vont nous permettre de tester nous hypothèses, nous présenterons par la suite la méthode d'investigation et les résultats de la recherche.

V.I. Définition des variables du modèle

L'enquête de terrain a été précédée par une démarche de définition et de construction des variables explicatives (externes et internes) de la décision stratégique (la stratégie comme variable expliquée) au sein des deux entreprises à enquêter. Les variables internes vont nous permettre d'évaluer la capacité stratégique des deux entreprises, alors que les variables externes représenteront l'ensemble des changements observés dans la filière sucre mondiale en général et algérienne en particulier.

La mesure de la capacité stratégique s'appuie essentiellement sur la distinction dans la littérature entre les capacités de production, les capacités financières, les capacités marketing et les capacités organisationnelles. Rappelons que Atamer et Calori (1996) considèrent que le diagnostic de ces différentes ressources permet d'apprécier la capacité financière de l'entreprise, d'évaluer son potentiel technique et humain pour faire face à des enjeux futurs, d'identifier les problèmes clés à résoudre (faiblesses), de détecter les sources de progrès exploitables (forces), et de vérifier si les ressources et compétences disponibles sont bien utilisées. L'appréciation des capacités financières, de production, organisationnelle et marketing peut se faire à travers un certain nombre de variables largement utilisées dans le champ du management.

La capacité financière de l'entreprise est très importante pour son bon fonctionnement. Une faiblesse des moyens financiers freinerait tout changement impliquant des investissements. Dans cette recherche, pour évaluer la capacité financière des entreprises enquêtées nous avons retenu quatre variables (voir tableau 25).

Tableau 25 : Evaluation de la capacité financière des entreprises

Intitulé de la variable	Mode d'évaluation*		
	Déclaration des interviewés**	Calcul	
Stabilité financière	x		
Coût du capital	X		
Retour sur capitaux propres	X		
Rentabilité :	x (l'ENASucre et Cevital)	x (cas de Cevital)	
Rentabilité des actifs		(Résultat net * 100) / Actif total	
Rentabilité financière		(Résultat net*100)/Capitaux propres	
Rentabilité commerciale		(Résultat net*100)/Chiffre d'affaire)	

^{*} Deux modes d'évaluation sont possibles : déclaration des interviewés et/ou calcul

^{**}Les interviewés sont des professionnels qui connaissent bien les deux entreprises

Nous désignons par stabilité financière l'état de la trésorerie de l'entreprise, donc sa solidité financière. Comme nous l'avons souligné, une faiblesse financière handicape considérablement l'entreprise dans la mesure où elle réduit ses investissements. Cela est particulièrement valable dans le cas de l'industrie sucrière où le coût du capital constitue une barrière importante à l'entrée. La variable retour sur capitaux propres mesure le rendement de l'argent investi dans l'entreprise, c'est la rentabilité financière au sens le plus strict. La rentabilité est, par excellence, le critère de performance. Elle reflète la capacité bénéficiaire de l'entreprise. Il s'agit autant de la rentabilité du capital investi que de celle de l'activité économique. Si le résultat est faible par suite d'investissements, les amortissements pratiqués n'entament pas l'efficacité économique. Ainsi, le critère de rentabilité doit être nuancé en fonction des causes qui altèrent ou surévaluent le résultat apparent sur plusieurs années (Raoul, 1989).

La capacité marketing se situe au niveau du positionnement à moyen et long terme du trinôme entreprise/produit/marché. Elle sera représentée dans cette étude par six variables (voir tableau 26).

Tableau 26 : Evaluation de la capacité marketing des entreprises

Intitulé de la variable	Mode d'évaluation*	
	Déclaration des interviewés**	Calcul
Image de l'entreprise	X	
Taille du marché	X	
Part de marché de l'entreprise	X	
Disponibilité de l'information	X	
Stratégie de prix	x	
Innovation	X	

^{*} Deux modes d'évaluation sont possibles : déclaration des interviewés et/ou calcul

L'image est de nos jours un élément important dans la stratégie de l'entreprise. Elle représente l'ensemble des caractéristiques identifiant, dans l'esprit des consommateurs, un produit ou une marque. Parmi les principaux facteurs qui contribuent à l'amélioration ou la détérioration de l'image de l'entreprise nous pouvons citer la publicité et les promotions, la réputation de l'entreprise par rapport à la qualité et services (la réputation est un patrimoine informel de l'entreprise), la stratégie de prix (le producteur cherche constamment à abaisser le prix de ses produits par les économies d'échelle) et l'innovation. La variable taille du marché évalue le potentiel du marché en termes de demande. En Algérie la consommation du sucre reste

^{**}Les interviewés sont des professionnels qui connaissent bien les deux entreprises

importante ce qui peut permettre aux deux entreprises locales de bénéficier de bonnes parts de marchés (fraction des ventes réalisée par chacune des deux entreprises). L'analyse de la filière sucre locale révèle toutefois que si Cevital tire profit de cette situation avec une part de marché estimée à 60%, tel n'est pas le cas de l'ENASucre qui n'arrive à satisfaire qu'environ 25% de la demande. Enfin, la variable disponibilité de l'information mesure le degré de difficulté d'accès à l'information sur le marché (information sur la demande, sur les concurrents, etc.).

La troisième évaluation qui sera réalisée concerne la capacité organisationnelle des deux entreprises. Celle-ci renvoie au degré de leur flexibilité par rapport aux changements, et donc au type de structure organisationnelle adoptée (mécaniste ou organiciste). Dans la présente recherche nous pouvons juger de la flexibilité des entreprises enquêtées par rapport aux changements qui caractérisent leur environnement externe à travers trois variables (voir tableau 27).

Tableau 27 : Evaluation de la capacité organisationnelle des entreprises

Intitulé de la variable	Mode d'évaluation*	
	Déclaration des interviewés**	Calcul
Les compétences dans l'administration	X	
La capacité d'adaptation des moyens techniques et commerciaux	X	
La relation avec les fournisseurs et intermédiaires	X	

^{*} Deux modes d'évaluation sont possibles : déclaration des interviewés et/ou calcul

Dans le cas des deux entreprises enquêtées nous pouvons avancer, à partir de leur analyse interne et des caractéristiques des deux structures résumées dans le tableau 3, que l'ENASucre adopte une structure plutôt mécaniste. En revanche, dans le cas de Cevital nous pouvons considérer, même si la décision stratégique reste centralisée, que sa structure organisationnelle est dans une phase de transition d'une structure mécaniste à une structure organiciste. La taille de cette entreprise et les nombreux défis auxquels elle fait face imposent une organisation plus souple.

Enfin, la fonction production est chargée de fabriquer le produit ou réaliser les services faisant l'objet de l'activité de l'entreprise. L'exécution de la tache de l'entreprise, ou la transformation d'inputs en outputs requiert la mise en œuvre d'un ensemble de technologies

^{**}Les interviewés sont des professionnels qui connaissent bien les deux entreprises

c'est-à-dire de matériels, d'équipements, de connaissances et de savoir-faire. Cet ensemble peut être évalué à travers huit variables (voir tableau 28).

Tableau 28 : Evaluation de la capacité de production des entreprises

Intitulé de la variable	Mode d'évaluation*	
	Déclaration des interviewés**	Calcul
Capacité de production	X	
Taux d'utilisation des capacités de production	X	
Productivité	X	
Coût de production	X	
Coût de la main d'œuvre	X	
Coût des intrants	X	
Disponibilité et coût d'énergie	X	
Capacité de livrer dans les délais	x	

^{*} Deux modes d'évaluation sont possibles : déclaration des interviewés et/ou calcul

La capacité de production renvoie dans cette présente étude au capital fixe (machines) mobilisé par l'entreprise pour assurer la production du sucre. Le taux d'utilisation de ces capacités peut être mesuré par le rapport entre les capacités de production effectivement utilisées et l'ensemble des capacités disponibles. Comme nous l'avons souligné dans le chapitre deux, dans certains cas la différence de performance entre deux entreprises n'est pas seulement liée à la différence de dotation en ressources, mais également à la manière avec laquelle elles sont utilisées. La productivité est la conséquence de l'efficience de la production. Elle peut être influencée par plusieurs facteurs dont les plus importants sont : le niveau de qualification des ouvriers, la nature de l'outil de production utilisée (type de technologie). Le coût de production représente la somme des dépenses avancée par l'entreprise pour élaborer son produit ou service. Parmi les charges qui composent ce coût on retient le coût de la main d'œuvre et le coût des intrants. Le coût de la main d'œuvre en Algérie est aujourd'hui largement inferieur à celui observé dans les pays développés, ce qui peut constituer un avantage compétitif intéressant pour les entreprises ENASucre et Cevital. Le coût des intrants correspond, quant à lui, au coût du principal intrant dans l'activité des deux entreprises à savoir le sucre roux. Le coût de l'énergie peut prendre également une place importante dans le coût de production du sucre. Si dans plusieurs pays le coût de ce facteur reste handicapant pour les entreprises, en Algérie c'est la question de la fiabilité du réseau d'approvisionnement qui se pose. Enfin, la capacité de l'entreprise à livrer dans les délais est devenue avec l'intensification de la concurrence (le temps est devenu un facteur stratégique) l'une des principales exigences des clients.

^{**}Les interviewés sont des professionnels qui connaissent bien les deux entreprises

Le deuxième groupe de variables est relatif à l'environnement dans lequel évoluent les deux entreprises enquêtées. Elles ont été identifiées à travers notre analyse des filières sucre mondiale et algérienne. Il s'agit de variables qui reflètent les évolutions observées sur le plan économique, institutionnel, sociétal et concurrentiel.

Sur le plan institutionnel, nous avons évoqué dans le quatrième chapitre les nombreux changements qui accompagnent l'entrée de l'Algérie dans une phase de transition vers l'économie de marché. Ainsi, la taxation des importations de sucre blanc qui constitue la principale mesure de protection dont bénéficient les entreprises sucrières locales est de plus en plus affaiblie par l'accord d'association avec l'UE, entré en vigueur en septembre 2005. Celui-ci a été accompagné par plusieurs mesures : importations d'un contingent de 150 000 tonnes de sucre blanc, l'exonération de ce contingent des 30% de droits de douane appliqués habituellement, l'adoption du système FIFO (first in, first out) comme moyen d'attribution du contingent. Cet accord se développera jusqu'à aboutir à une libéralisation totale des échanges en 2017. Par ailleurs, des changements intervenus sur une échelle plus globale seront pris en compte en raison des conséquences qu'ils peuvent avoir sur la filière sucre mondiale. Il s'agit, d'une part, de la réforme du régime sucrier européen avec deux mesures phares, à savoir la baisse progressive du prix de soutien et des exportations de sucre, et d'autre part, de la promotion des biocarburants au niveau mondial et plus particulièrement européen.

Sur le plan économique nous retenons comme variables explicatives de la stratégie des deux entreprises : la croissance de l'économie, le taux de change, le revenu par habitant et le chômage. L'économie algérienne connaît depuis son entrée dans la phase de transition une croissance accélérée qui s'accompagne par la création de plusieurs emplois et une amélioration sensible des revenus des ménages. Cela peut influencer positivement la demande sur le marché. Par ailleurs, la dépendance totale des entreprises algériennes de sucre, en matière d'approvisionnement, du marché international peut faire du taux de change un élément déterminant dans la mise en place de la stratégie. En effet, cette dépendance les expose à un risque de change (hausses ou baisses de la monnaie nationale). Ce risque contraint souvent les firmes, dans leur stratégie d'implantation à l'étranger, à préférer les joint-ventures ou accord de licence à une implantation directe (Ketata, 2006). Enfin, le taux de chômage élevé dans ce pays permet aux deux entreprises sucrières de disposer d'une main d'œuvre abondante et peu chère.

Au niveau sociétal, la mutation économique que connaît l'économie algérienne induit d'importants changements : *style de vie, habitudes de consommation, niveau de formation des populations*. La société algérienne est marquée ces dernières années par un changement dans le style de vie des populations avec l'émergence de nouvelles habitudes de consommation (exemple : restauration hors foyer). Comme nous l'avons souligné précédemment ces évolutions peuvent entraîner la disparition de certains marchés et favoriser le développement de nouveaux (Strategor, 1997). D'autre part, une amélioration considérable sur le plan de la formation de la population est observée avec un taux d'alphabétisation avoisinant les 79%. Cela peut rendre les consommateurs plus sensibles à l'aspect santé de leur alimentation, et peut donc influencer négativement la consommation du sucre.

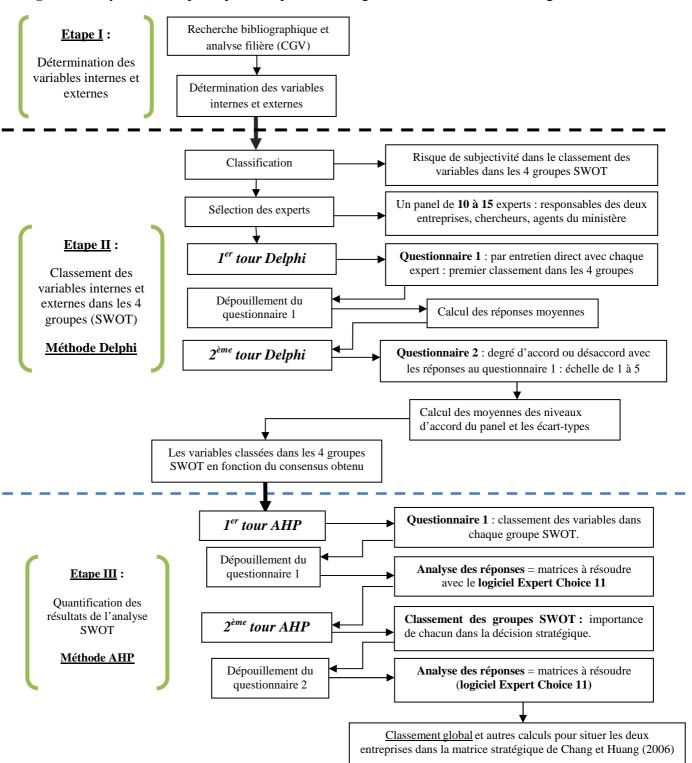
Le dernier groupe de variables externes concerne l'environnement concurrentiel des deux entreprises qui seront enquêtées. Notre analyse filière nous permet de retenir cinq variables importantes: absence de concurrents, absence de produits de substitution, absence de possibilité d'innovations majeures, pouvoir de négociation des fournisseurs, et pouvoir de négociation des clients. L'offre de sucre sur le marché algérien est assurée aujourd'hui par seulement deux entreprises qui travaillent en étroite collaboration (contrat de processing), ce qui se concrétisent par une absence totale de concurrence. Cela nous pousse à nous interroger sur les conséquences de cette situation : peut-elle être favorable au développement de ces deux entreprises, ou au contraire risque-elle de les entrainer dans une situation de stagnation ? La deuxième particularité de ce marché est l'absence de produits de substitution. En effet, contrairement à ce que nous avons noté dans le cas du Japon et des USA, le saccharose reste le principal produit consommé en Algérie. Celui-ci est un produit de première nécessité qui ne peut faire l'objet d'innovations majeures pouvant influencer le comportement du consommateur. Cette situation pourrait devenir handicapante si jamais la consommation directe du sucre venait à connaître une baisse importante. Enfin, le pouvoir de négociation des fournisseurs et des clients peuvent influencer considérablement la marge bénéficiaire des entreprises sucrières. Cela dépend de la taille du client ou du fournisseur et du degré de dépendance crée. Ainsi, un grand client peut exercer un pouvoir de négociation important, tout comme un fournisseur peut dicter ses conditions, en fonction de sa position vis-à-vis de son client : monopole, volume acheté, client peu significatif, etc.

L'ensemble des variables décrites ci-dessus seront mobilisées dans notre travail empirique dont les principales étapes sont résumées dans la section qui va suivre.

V.2. Rappel de la démarche d'enquête

Afin de vérifier les hypothèses posées dans le chapitre trois de notre thèse nous avons réalisé un travail de terrain au niveau de la filière sucre en Algérie. Nous pouvons résumer les principales étapes dans la figure 25.

Figure 25 : Synthèse des principales étapes d'investigation dans la filière sucre algérienne



V.3. Les enquêtes Delphi

L'utilisation de la méthode SWOT dans des études de cas présente souvent un risque élevé de subjectivité. Pour y remédier nous avons proposé de l'associer à la méthode Delphi qui se base sur l'avis d'experts.

Dans la première phase de notre travail empirique (phase exploratoire) nous avons procédé en deux tours. Comme nous l'avons souligné précédemment 2 ou 3 tours sont suffisants pour atteindre un consensus, au-delà les gains marginaux diminuent et le risque d'une pression vers le consensus devient important ce qui peut biaiser les résultats (Jenkins et Smith, 1994).

Nos enquêtes ont été réalisées auprès d'un panel composé de 12 experts. Leur sélection s'est faite sur la base de leurs connaissances du domaine d'investigation (la filière sucre), mais aussi des deux entreprises enquêtées. La plupart des experts sélectionnés (9/12) exercent une activité dans l'une des deux entreprises (PDG ENASucre, 2 conseillers du PDG de l'ENASucre, directeur général de Cevital, 2 directeurs commerciaux des deux entreprises, directeur approvisionnement de Cevital, Analystes des marchés dans l'entreprise Cevital). Le choix de trois autres experts était motivé par la nécessité d'avoir un regard externe à ces deux entreprises. Nous précisons que plusieurs autres personnes (chercheurs, responsables du World Trade Center Algeria et de la Chambre Française de Commerce en Algérie) ont été contactées, mais la plupart ont refusé de participer à notre enquête pour non-connaissance des deux entreprises. Le deuxième critère de sélection lié à la connaissance de l'entreprise a donc fortement réduit notre échantillon. Mais, nous soulignons qu'un taux de réponse de 100% à l'issue des deux tours a été obtenu (voir tableau 29).

Tableau 29 : Nombre d'experts et de réponses obtenues dans chaque tour de la méthode Delphi

Nombre d'experts sélectionnés	12
Nombre de répondants lors du 1 ^{er} tour	12
Nombre de répondants lors du 2ème tour	12

V.3.1. Premier tour Delphi

Il s'agissait dans ce premier tour Delphi de classer un ensemble de variables, déterminées à partir de notre revue de littérature et de l'analyse de la filière sucre mondiale (moyennant l'approche CGV), dans les quatre groupes SWOT. Les variables en question sont :

- <u>Variables internes</u>: image de l'entreprise, taille du marché, part de marché de l'entreprise, publicité et promotion, disponibilité de l'information, stratégie de prix, innovation, coût du capital, stabilité financière, retour sur capitaux propres, rentabilité, capacité de production, qualifications des ouvriers, coûts de production, productivité, coût de la main-d'œuvre, coût des intrants or énergie, disponibilité et coût de l'énergie, taux d'utilisation des capacités de production, relations avec les fournisseurs et intermédiaires, capacité d'adaptation, compétences dans l'administration (qualifications).
- Variables externes: croissance de l'économie, chômage, taux de change, revenu par habitant, absence de concurrents, absence de produits de substitution, pouvoir de négociation des fournisseurs, pouvoir de négociation des clients, absence de possibilités d'innovations majeures, taxation des importations de sucre blanc, zone de libre-échange en 2017, baisse des prix de soutien (UE), baisse des exportations (UE), promotion des biocarburants (UE), évolution des styles de vie (santé, fitness, etc.), habitudes de consommation, niveau de formation de la population, importation de sucre blanc à 0 taxe, quantité importée, système FIFO, promotion des biocarburants au niveau mondial.

Les experts interrogés ont répondu aux deux questions suivantes :

Question 1 (Variables internes à l'entreprise): si vous estimez qu'une variable influence positivement la performance de l'entreprise, vous cochez la case « Force ». Si vous pensez qu'elle a une influence négative alors cochez la case « Faiblesse ». Si vous jugez que son influence est négligeable cochez la case « Neutre ».

Question 2 (Variables externes à l'entreprise): si vous estimez qu'une variable peut influencer positivement la performance de l'entreprise, alors cochez la case « Opportunité ». Si vous pensez qu'elle peut l'influencer négativement alors cochez la case « Menace ». Si vous jugez que son influence est négligeable alors cochez la case « Neutre ».

L'analyse des réponses obtenues nous a permis d'effectuer un premier classement des variables dans les quatre groupes SWOT. Ce premier tour a également servi à éliminer les variables jugées non pertinentes par les experts. A titre d'exemple, la variable « *chômage* », qui pouvait constituer une opportunité pour les deux entreprises (une main-d'œuvre abondante et peu coûteuse), a été éliminée puisque la plupart des experts ont relevé la faible qualification de la main-d'œuvre locale, donc l'importance des investissements nécessaires en matière de formation. La « *promotion des biocarburants* », au niveau européen et mondial pourrait avoir une influence considérable sur le marché mondial du sucre. Paradoxalement, un grand nombre d'experts ont estimé qu'il existe d'autres commodités beaucoup plus compétitives que la betterave ou la canne pour produire les biocarburants, l'exemple du soja et du blé. Enfin, la plupart des experts interrogés ont jugé que les « compétences dans l'administration » ne peuvent pas constituer un avantage concurrentiel important pour les deux entreprises. Leur impact sur la performance a été considéré comme neutre, ce qui justifie la suppression de cette variable.

Les variables retenues à l'issue du premier tour Delphi ont été utilisées pour élaborer un deuxième questionnaire. Celui-ci a été proposé aux mêmes experts et dans les mêmes conditions que le premier tour (des entretiens individuels).

V.3.2. Deuxième tour Delphi

Dans le deuxième questionnaire Delphi, nous avons demandé aux experts de répondre à la question suivante : Veuillez indiquer votre degré d'accord avec l'opinion des experts selon l'échelle de 1 à 5 suivante : 1= totalement en désaccord, 2 = assez en désaccord, 3 = ni en désaccord ni d'accord, 4 = assez d'accord, 5 = totalement d'accord. Autrement dit, si vous estimez que le jugement porté sur une variable par vos collègues experts de la filière correspond à votre propre jugement, vous mettrez « 5 ». Si vous êtes en opposition complète avec ce rang, vous mettrez « 1 ».

L'analyse des données a permis d'obtenir les résultats qui vont suivre.

V.3.2.1. Cas du groupe Cevital

Nous avons effectué à l'issue du deuxième tour Delphi un classement définitif des variables internes et externes dans les quatre groupes SWOT. Les résultats obtenus dans le cas des variables internes sont résumés dans le tableau 30.

Tableau 30 : Moyennes et écarts-types obtenus de l'analyse des réponses du deuxième questionnaire Delphi (cas des forces et faiblesses)

Forces	Moyenne	Écart-type
Image de l'entreprise	5,00	0,00
Part de marché de l'entreprise	5,00	0,00
Coût du capital	5,00	0,00
Stabilité financière	4,90	0,31
Rentabilité	4,90	0,31
Capacité de production	5,00	0,00
Qualification des ouvriers	4,60	0,51
Coût de production	4,90	0,31
Faiblesses	Moyenne	Ecart-type
Disponibilité de l'énergie	3,60	1,50
Coût des intrants (hors énergie)	3,40	1,43

Nous constatons dans le tableau 30 que les variables « faiblesses » ont fait l'objet d'un faible consensus (écart-type élevé). Ainsi, concernant la variable « disponibilité de l'énergie », il est indéniable que le coût de ce facteur reste très compétitif en Algérie ce qui peut constituer un avantage de taille pour les entreprises locales. Toutefois, la fiabilité du réseau d'approvisionnement (monopole de l'entreprise étatique Sonalgaz) réduit fortement l'importance de cet avantage comparatif. Dans le cas de Cevital, sa dépendance dans ce domaine l'expose souvent à des coupures électriques qui sont accompagnées par des pertes de productivité. En ce qui concerne le « coût des intrants », certains experts ont jugé que même si l'entreprise Cevital dispose aujourd'hui d'un bon réseau de fournisseurs et d'un bon pouvoir de négociation (vu les quantités achetées), elle reste exposée à d'éventuelles augmentations de prix du sucre roux qui peuvent influencer négativement ses coûts de production.

Dans le cas des variables externes, nous avons synthétisé les résultats obtenus dans le tableau 31.

Tableau 31 : Moyennes et écarts types obtenus de l'analyse des réponses du deuxième questionnaire Delphi (cas des opportunités et menaces)

Opportunités	Moyenne	Écart-type
Croissance de l'économie	4,40	1,26
Absence de concurrents	4,30	1,25
Absence de produits de substitution	4,60	0,84
Taxation des importations de sucre blanc	5,00	0,00
Zone de libre-échange en 2017	3,80	1,23
Baisse des prix de soutien UE	4,60	0,51
Baisse des exportations UE	4,80	0,42
Menaces	Moyenne	Écart type
Importation de sucre blanc à 0 taxe	4,90	0,31
Quantité importée (contingent)	4,40	0,84
Système FIFO	4,40	1,35

On peut constater dans le tableau 31 que certaines parmi les variables de l'environnement externe de Cevital ont obtenu un faible consensus. Ainsi, pour l'«absence de concurrents », quelques-uns des experts interrogés ont jugé que la situation de monopole dans laquelle se trouve l'entreprise Cevital constitue une opportunité importante car elle lui permet de contrôler le marché, donc les prix. D'autres, en revanche, considèrent qu'elle peut l'entraîner dans une situation de stagnation. Mais cela nous paraît peu évident en vue des grosses ambitions de cette entreprise dans le secteur sucre et dans d'autres domaines de production.

Nous pouvons ainsi résumer le classement définitif des variables internes et externes, dans le cas de l'entreprise Cevital, à l'issue des deux tours Delphi dans la figure 26.

Figure 26 : Classement des variables SWOT dans le cas de Cevital

Opportunités 1) Croissance de l'économie 2) Absence de produits de substitution 3) Taxation des importations de sucre blanc 4) Zone de libre-échange en 2017 5) Baisse des prix de soutien (UE) 6) Baisse des exportations (UE) 7) Absence de concurrents	Forces 1) Image de l'entreprise 2) Part de marché de l'entreprise 3) Coût du capital 4) Rentabilité 5) Stabilité financière 6) Capacité de production 7) Qualification des ouvriers 8) Coût de production
Faiblesses 1) Disponibilité de l'énergie 2) Coût des intrants (hors énergie)	Menaces 1) Importation de sucre blanc à 0 taxe 2) Quantité importée (contingent) 3) Système FIFO

Il ressort de la figure 26 que l'entreprise Cevital est confrontée à un nombre réduit de faiblesses. En revanche, elle dispose de plusieurs forces qui peuvent lui permettre d'exploiter les nombreuses opportunités présentes dans son environnement et de contrer les menaces qui sont essentiellement de nature institutionnelle.

V.3.2.2. Cas de l'ENASucre

Comme dans le cas de Cevital, les deux tours Delphi nous ont permis d'effectuer un classement des variables internes et externes dans le cas de l'ENASucre dans les quatre groupes SWOT, un degré de consensus relativement important a été relevé. Nous synthétisons les résultats obtenus concernant les variables internes dans le tableau 32.

Tableau 32 : Moyennes et écarts types obtenus de l'analyse des réponses au deuxième questionnaire Delphi (cas des forces et faiblesses)

Forces	Moyenne	Écart-type
Disponibilité de l'énergie	5,00	0,00
Qualification des ouvriers	3,70	1,41
Taille du marché	4,60	0,51
Faiblesses	Moyenne	Écart type
Coût du capital	4,70	0,67
Part de marché de l'entreprise	4,40	0,67
Productivité	4,50	0,52
Stabilité financière	4,70	0,48
Rentabilité	4,50	0,85
Capacité de production	4,40	0,84
Coût de la main-d'œuvre (masse salariale)	4,60	0,67
Coût de production	4,60	0,67

Un faible consensus a été relevé dans le cas de la variable « qualification des ouvriers ». L'ENASucre est composée aujourd'hui d'un personnel de production possédant une grande expérience dans l'activité sucrière. Cette expertise est toutefois limitée à un outil de production très ancien donc dépassé.

Dans le cas des variables externes, l'analyse des réponses nous a permis d'aboutir à un classement définitif avec globalement des écarts-types faibles (voir tableau 33).

Tableau 33 : Moyennes et écarts types obtenus de l'analyse des réponses du deuxième questionnaire Delphi (cas des opportunités et menaces)

Opportunités	Moyenne	Écart-type
Croissance de l'économie	4,00	1,49
Absence de produits de substitution	4,40	0,84
Taxation des importations de sucre blanc	5,00	0,00
Baisse de prix de soutien UE	4,70	0,48
Baisse des exportations UE	4,80	0,42
Menaces	Moyenne	Écart type
Importation de sucre blanc à 0 taxe	5,00	0,00
Quantité importée (contingent)	4,80	0,42
Système FIFO	5,00	0,00

On peut constater dans le tableau 33 que la variable « *croissance de l'économie* » a obtenu un faible consensus. Elle a été considérée comme une opportunité de développement pour les entreprises algériennes. Toutefois, certains experts ont jugé que l'ENASucre est incapable d'investir pour bénéficier de cette dynamique économique.

Nous pouvons résumer la liste des variables classées à l'issue des deux tours Delphi dans la figure 27.

Figure 27 : Classement des variables SWOT dans le cas de l'ENASucre

Groupe Opportunités 1) Croissance de l'économie 2) Absence de produits de substitution 3) Taxation des importations de sucre blanc 4) Baisse des prix de soutien (UE) 5) Baisse des exportations (UE)	Groupe Forces 1) Disponibilité de l'énergie, 2) Qualification des ouvriers, 3) Taille du marché
Groupe Faiblesses 1) Part de marché de l'entreprise 2) Coût du capital 3) Stabilité financière 4) Rentabilité 5) Capacité de production 6) Coûts de production 7) Productivité 8) Coût de la main d'œuvre (masse salariale)	Groupe Menaces 1) Importation de sucre blanc à 0 taxe 2) Quantité importée (contingent), 3) Système FIFO

Il ressort de la figure 27 que contrairement à Cevital, l'ENASucre fait face à de nombreuses faiblesses et ne dispose que d'un nombre réduit de forces. Dans une telle configuration, cette entreprise est incapable de bénéficier des opportunités présentes dans son environnement. En

même temps, elle risque de ne pas pouvoir contrer les menaces qui sont essentiellement de nature institutionnelle.

Les résultats obtenus à l'issue des tours Delphi ne permettent pas de comprendre et prévoir la stratégie des deux entreprises dans l'activité sucrière. Pour cela nous avons procédé à une analyse discriminante entre les variables SWOT par le recours à la méthode AHP. La section qui va suivre sera consacrée à la présentation des différentes étapes de cette priorisation ainsi que les principaux résultats obtenus.

V.4. Priorisation des résultats de l'analyse SWOT

La méthode AHP est un outil d'aide à la décision développé pour résoudre des problèmes complexes qui incluent des aspects qualitatifs et/ou quantitatifs dans un processus décisionnel. Les décisions complexes sont réduites à une série de comparaisons par paires entre les éléments de la hiérarchie de décision. La résolution de ces comparaisons permet d'effectuer un classement qui consiste à attribuer un rang à chaque élément de décision se rapportant à son degré d'importance dans la décision à prendre. La synthèse des résultats permet de parvenir à la meilleure décision possible tout en la justifiant rationnellement.

Le choix de la méthode AHP pour la priorisation des résultats obtenus à l'issue de l'analyse SWOT est motivé par les nombreux avantages qu'elle présente (Kendrick et Saaty, 2007) :

- Structure hiérarchique: permet de trier des éléments d'un système dans différents niveaux et dans des groupes à caractéristiques similaires;
- *Interdépendance* : permet de considérer l'interdépendance des éléments d'un système sans insister dans le raisonnement linéaire ;
- *Synthèse* : permet d'obtenir une appréciation générale de la désirabilité de chaque alternative ;
- *Identification des priorités* : permet de considérer la priorité relative de chaque critère pour ainsi obtenir la meilleure alternative selon les objectifs identifiés ;
- *Unicité* : permet, grâce à sa flexibilité, d'être utilisée dans un éventail varié de problèmes non structurés ;
- *Consistance* : permet de garder une consistance logique des jugements utilisés pour déterminer les priorités.

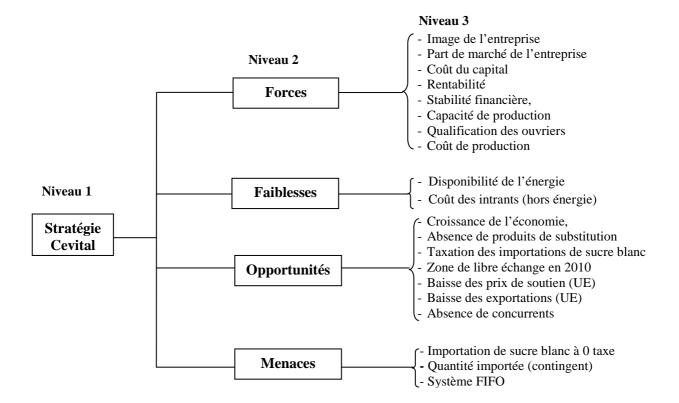
V.4.1. La démarche de priorisation

Pour appliquer la méthode AHP, il est nécessaire de procéder en deux étapes : la définition du problème et des principaux critères de décision, la constitution des combinaisons par paires.

V.4.1.1. Définition du problème et des principaux critères de décision

Il s'agit de créer une hiérarchie où le sommet devrait toujours être caractérisé par un verbe d'action. Les niveaux intermédiaires représentent les critères à évaluer, leur nombre varie en fonction de la complexité du problème et du degré de détails requis par le décideur (Delvecchio, 2006). Dans notre étude, nous avons obtenu pour chaque entreprise, à l'issue des enquêtes Delphi, les niveaux d'analyse représentés dans les figures 28 et 29.

Figure 28 : Les différents niveaux d'analyse dans le cas de l'entreprise Cevital



Niveau 3 Niveau 2 - Disponibilité de l'énergie **Forces** Qualification des ouvriers Taille du marché - Part de marché de l'entreprise - Coût du capital - Stabilité financière - Rentabilité **Faiblesses** - Capacité de production Niveau 1 - Coût de production - Productivité Stratégie - Coût de la main d'œuvre (masse **ENASucre** salariale/production) - Croissance de l'économie - Absence de produits de substitution **Opportunités** - Taxation des importations de sucre blanc - Baisse des prix de soutien (UE) - Baisse des exportations (UE)

Figure 29 : Les différents niveaux d'analyse dans le cas de l'ENASucre

Après la constitution des arbres hiérarchiques il est possible de mettre en place les comparaisons par paires qui vont composer nos questionnaires.

Menaces

- Importation de sucre blanc à 0 taxe

- Quantité importée (contingent)

- Système FIFO

V.4.1.2. Constitution des comparaisons par paires

Il s'agit d'effectuer des combinaisons binaires entre les variables SWOT afin de comparer l'importance relative de tous les éléments appartenant à un même niveau de la hiérarchie pris deux par deux. Trois types d'échelles peuvent être utilisés pour effectuer ces comparaisons : l'échelle numérique, l'échelle verbale et l'échelle graphique. Selon Delvecchio (2006), c'est l'échelle numérique qui est la plus utilisée. Il s'agit d'une échelle de rapport avec des unités allant de 1 (indifférence) à 9 (préférence absolue) tout en y incluant les réciproques (1/X) qui permettent d'évaluer les comparaisons inverses (voir figure 30).

Figure 30 : Échelle numérique utilisée dans les comparaisons par paires

Variable A 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Variable B

Les interprétations verbales des valeurs représentées dans la figure 30 sont résumées dans le tableau 34.

Tableau 34 : Interprétation verbale des valeurs de l'échelle utilisée dans un questionnaire AHP

Échelle numérique	Échelle verbale
1	Importance égale des deux variables
3	Une variable est un peu plus importante que l'autre
5	Une variable est plus importante que l'autre
7	Une variable est beaucoup plus importante que l'autre
9	Une variable est absolument plus importante que l'autre
2, 4, 6, 8	Valeurs intermédiaires entre 2 jugements (besoin de compromis)

Source: Saaty, 1986

Le nombre (N) de comparaisons nécessaires pour permettre une analyse AHP complète se calcule avec la formule suivante (Delvecchio, 2006) :

$$N = n*(n-1)/2$$
 (Avec n le nombre de variables à comparer pour un niveau donné)

A partir de cette formule, nous avons calculé le nombre de comparaisons à effectuer dans chacun des niveaux d'analyse pour les deux entreprises enquêtées (voir tableau 35).

Tableau 35 : Nombre de comparaisons par paires par niveau d'analyse

	Niveau 2	Niveau 3	
		Forces	28
Stratégie de Cevital		Faiblesses	01
	6	Opportunités	21
		Menaces	03
		Forces	03
Stratégie de l'ENASucre		Faiblesses	21
	6	Opportunités	10
		Menaces	03

Il est important de souligner que les comparaisons par paires dans le niveau deux de notre hiérarchie ne peuvent être réalisées qu'après celles du niveau trois. Ce sont les variables les plus importantes du niveau trois (obtenues à l'issue du premier tour AHP) qui seront utilisées dans la deuxième comparaison (niveau 2). C'est pour cela que nous avons procédé en deux tours dans cette deuxième phase de notre travail. Un questionnaire a été proposé lors de chaque tour au responsable de la stratégie de chacune des deux entreprises enquêtées. Des matrices ont été constituées à partir des réponses obtenues. Leur résolution, à l'aide du logiciel Expert Choice 11, nous a permis de calculer l'importance relative de chacun des éléments de la hiérarchie.

Par ailleurs, les réponses obtenues des comparaisons par paires peuvent présenter un certain degré d'incohérence. L'avantage de la méthode AHP est qu'elle permet d'évaluer ce risque, et d'assurer que les réponses ne soit pas arbitraires ou erronées. Selon Delvecchio (2006), à l'intérieur de la famille des méthodes d'analyse multicritère, l'AHP est la seule qui permet une telle vérification. Cette méthode permet d'accepter les solutions dont la transitivité est parfaite. La transitivité renvoie au fait que si un individu préfère un élément B deux fois plus qu'un élément C et C quatre fois plus que D, logiquement il doit favoriser B huit fois plus que D. Toutefois, lorsque le nombre de comparaisons est élevé, les jugements du décideur peuvent varier, le ratio d'incohérence de la méthode AHP permet de mesurer cette variance et de la corriger.

Mendoza et Macoun (2000) soulignent que lorsqu'il s'agit de comparer moins de 9 éléments, un seuil de tolérance de 10% est fixé pour le ratio d'incohérence. Étant donné qu'un critère compte rarement plus de 9 indicateurs, 10% est le seuil le plus utilisé. Des niveaux d'incohérence supérieurs pourraient être tolérés pour des comparaisons impliquant plus de 9 éléments.

V.4.2. Résultats du premier tour AHP

Le premier questionnaire AHP nous a permis de faire les comparaisons par paires entre les variables du niveau 3 dans le cas des deux entreprises. Le responsable de la stratégie de chacune d'elles devait répondre à la question suivante :

L'analyse des réponses obtenues à partir des deux tours Delphi nous a permis de classer des variables en 4 groupes : forces/faiblesses pour les variables internes aux deux entreprises, et opportunités/menaces pour les variables externes. Nous vous invitons maintenant à faire une comparaison entre les variables de chaque groupe (comparaisons par paires pour designer l'importance d'une variable par rapport à une autre dans la décision stratégique).

Exemple : 2 variables dans le groupe « forces » (« image de l'entreprise » « stabilité financière »).

Si vous estimez que la variable « stabilité financière » (A) est 6 fois plus importante que l'«image de l'entreprise » (B) dans l'élaboration de la stratégie de votre entreprise alors il vous suffit d'entourer le chiffre 6 (voir figure 31).

Figure 31 : Exemple de comparaisons par paires

Les résultats obtenus sont synthétisés et interprétés dans les paragraphes ci-dessous.

V.4.2.1. Cas de l'entreprise Cevital

Notre enquête dans le cas de Cevital s'est faite auprès du vice président de ce groupe qui est aussi le responsable de sa stratégie. Un questionnaire composé de 53 comparaisons par paires (tableau 35) lui a été proposé lors d'un entretien individualisé. Nous présentons dans ce qui suit les principaux résultats obtenus dans chaque groupe de variables.

• L'ordre de priorité des variables « forces » dans la stratégie de Cevital

Comme nous l'avons souligné dans le tableau 35, le nombre de forces identifiées dans le cas de cette entreprise a donné lieu à 28 comparaisons par paires. Les réponses obtenues ont été utilisées pour constituer la matrice présentée ci-dessous.

Figure 32 : Matrice de comparaisons des variables « forces » dans le cas de Cevital

$$F_{strat\'egie} = \begin{bmatrix} & \textbf{F1} & \textbf{F2} & \textbf{F3} & \textbf{F4} & \textbf{F5} & \textbf{F6} & \textbf{F7} & \textbf{F8} \\ \textbf{F1} & 1 & 1/4 & 1/4 & 1/4 & 1/4 & 1/3 & 1/3 & 1/2 \\ \textbf{F2} & 4 & 1 & 3 & 1/2 & 1/3 & 1 & 5 & 1/2 \\ \textbf{F3} & 4 & 1/3 & 1 & 1/3 & 1/3 & 1 & 3 & 1/3 \\ \textbf{F4} & 4 & 2 & 3 & 1 & 1 & 4 & 4 & 1/3 \\ \textbf{F5} & 4 & 3 & 3 & 1 & 1 & 4 & 4 & 1 \\ \textbf{F6} & 3 & 1 & 1 & 1/4 & 1/4 & 1 & 4 & 1/3 \\ \textbf{F7} & 3 & 1/5 & 1/3 & 1/4 & 1/4 & 1/4 & 1 & 1/6 \\ \textbf{F8} & 2 & 2 & 3 & 3 & 1 & 3 & 6 & 1 \end{bmatrix}$$

Avec : F1 représente la variable « Image de l'entreprise », F2 « Part de marché de l'entreprise », F3 « Coût du capital », F4 « Stabilité financière », F5 « Rentabilité », F6 « Capacité de production », F7 « Qualification des ouvriers », F8 « Coût de production ».

Dans cette matrice $F_{\text{stratégie}}$ (priorités des forces « F » en fonction de leur importance dans la stratégie de l'entreprise), on retrouve l'importance relative de chaque variable dans son groupe. A titre d'exemple, on peut constater que la variable « *coût de production* » (**F8**) est 6 fois plus importante que la variable « *qualification des ouvriers* » (**F7**) (la réciproque 1/6).

D'autres matrices vont être constituées pour tous les autres groupes et seront présentées en annexe (annexe 8).

La résolution de la matrice (figure 32) a donné lieu aux résultats résumés dans la figure 33.

Coût de production: 0,233 Rentabilité: 0,215 Stabilité finacière: 0,183 Variables Part de marché de l'entreprise: 0,123 Coût du capital: 0,123 Capacité de production: 0,085 Qualification des ouvriers: 0,042 Image de l'entreprise: 0,039 0,05 0,15 0,2 0,1 0,25 Priorités (scores)

Figure 33 : Ordre de priorité des forces dans la stratégie de Cevital

Le ratio d'incohérence est égal à 0,09 avec 0 jugements oubliés

Le classement des forces selon leur importance dans l'élaboration de la stratégie de Cevital fait ressortir trois facteurs importants avec des poids relativement proches : le « coût de production » (23,3 %), la « rentabilité » (21,5 %) et la « stabilité financière » (18,3 %).

Les poids des variables « coût de production » et « rentabilité » sont importants dans la décision stratégique de l'entreprise Cevital. Dans ces conditions, la décision d'extension des capacités de raffinage adoptée en 2007 par cette entreprise peut témoigner de la rentabilité de l'activité de raffinage de sucre. En effet, plusieurs facteurs peuvent être à l'origine d'un faible « coût de production » au sein de cette entreprise : le taux d'utilisation des capacités de production élevé (90 %) qui permet une bonne répartition des coûts fixes, les faibles coûts de la main-d'œuvre et de l'énergie. Ces facteurs combinés à une forte part de marché et une

demande importante sur le marché local, permettent à Cevital de vendre le sucre à un prix suffisamment rentable. À ce titre, on a pu constater à partir du bilan de l'exercice 2005 de cette entreprise que les ratios de rentabilité de l'actif se sont considérablement améliorés ces dernières années (tableau 36).

Tableau 36: Quelques ratios financiers concernant l'entreprise Cevital

Variables	Ratios	Années			
		2002	2003	2004	2005
Rentabilité des actifs	(Résultat net * 100) / Actif total	14,1%	14,5%	28,0%	18,4%
Rentabilité financière	(Résultat net*100)/Capitaux propres	31,5%	28,1%	37,9%	24,5%
Rentabilité commerciale	(Résultat net*100)/Chiffre d'affaire)	20,9%	12,8%	19,9%	14,9%

Source: Cevital, 2005

Le ratio « rentabilité des actifs » révèle dans quelle mesure l'entreprise utilise toutes les ressources dont elle dispose. Il s'agit d'un indicateur pertinent pour mesurer l'efficacité du processus productif, il varie sensiblement d'une industrie à une autre. Il est souvent faible dans les industries où le coefficient de capital est élevé. En effet, les coûts élevés engendrés par les immobilisations induisent un faible rendement de l'actif dans ces industries. Le tableau 36 montre que le ratio « rentabilité des actifs » a fortement baissé entre 2004 et 2005. Cela peut être expliqué par la croissance continuelle observée au niveau de Cevital notamment dans le domaine sucrier (investissements en équipements, locaux, etc.). Celle-ci se traduit par des immobilisations plus importantes, donc des coûts fixes plus élevés. Le ratio « rentabilité financière » détermine quant à lui le rendement des capitaux propres, ou l'aptitude de l'entreprise à rentabiliser les capitaux engagés par les actionnaires. Le rendement des capitaux propres est important lorsque ce ratio est supérieur à 15%, mais un taux faible peut correspondre à une phase d'investissement important (les amortissements amputant les bénéfices réalisés) ce qui est le cas de Cevital. Ceci explique la variation à la baisse de ce taux observée dans le tableau 36. Enfin, le ratio « rentabilité commerciale » exprime la rentabilité de l'entreprise en fonction de son volume d'activité (mesuré par le chiffre d'affaires). Elle est déterminée par la politique des prix de l'entreprise.

La « stabilité financière » est un autre facteur important dans la décision stratégique au niveau de Cevital, c'est l'un des facteurs clé de son succès aujourd'hui. En effet, l'envergure financière de cette entreprise lui permet d'exploiter des secteurs industriels qui ont un fort potentiel de croissance mais qui sont caractérisés par des barrières importantes à l'entrée, en termes de financement et de savoir faire industriel. Les projections financières concernant la

capacité de remboursement de cette entreprise indiquent une excellente couverture des intérêts et des remboursements de capital par la marge brute d'autofinancement (MBA)¹⁴. En effet, lors de la lecture du bilan de Cevital, nous avons pu constater que ce ratio est de 3,7 en 2005. Cela signifie que les opérations de l'entreprise généreraient plus de trois fois et demi les montants nécessaires au remboursement des dettes et au paiement des intérêts. Le ratio « fonds propres/Actifs » peut également témoigner de la bonne santé financière de cette entreprise. Il est passé de 44,7% en 2002 à 74% en 2004 et 81% en septembre 2005 (Cevital, 2005). Cela veut dire qu'à la fin de l'exercice 2004, les trois quarts des actifs de Cevital étaient financés par des fonds propres.

Deux autres facteurs participent aujourd'hui aux succès de Cevital et occupent donc une place importante dans la décision stratégique : le «coût du capital » (12,3%) et la « part de marché de l'entreprise » (12,3%). La première variable constitue une véritable barrière à l'entrée dans le secteur sucre pour d'autres prétendants, ce qui explique la situation de duopole dans laquelle se retrouve aujourd'hui Cevital et l'ENASucre.

• L'ordre de priorité des variables « faiblesses » dans la stratégie de Cevital

Vu le faible nombre des variables « faiblesses » dans le cas de Cevital, une seule comparaison par paires a été effectuée. Le résultat obtenu est représenté dans la figure 34.

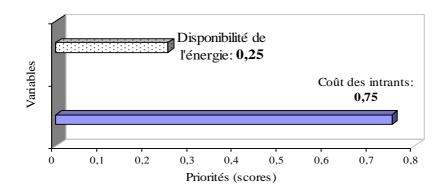


Figure 34 : Ordre de priorité des faiblesses dans la stratégie de Cevital

Le ratio d'incohérence est égal à 0 avec 0 jugements oubliés

¹⁴ La marge brute d'autofinancement d'une entreprise, appelée aussi Cash-flow ou Capacité d'Autofinancement, représente l'ensemble des ressources dégagées par une entreprise au cours d'un exercice du fait de ses opérations de gestion. En ce sens, elle donne à l'entreprise une marge de manœuvre financière lui permettant de faire face à ses

besoins de financement

157

L'analyse interne de Cevital a révélé l'existence de deux faiblesses qui méritent d'être soulignées : la «disponibilité de l'énergie » (25%) et le « coût des intrants » (75%).

Le coût de l'énergie constitue l'un des principaux atouts des entreprises algériennes. Cependant, les coupures fréquentes observées dans le réseau d'approvisionnement sont à l'origine de pertes de productivité. Afin de contourner ce problème et atteindre son indépendance énergétique, Cevital conduit un projet de construction d'une centrale électrique.

La principale faiblesse de l'entreprise Cevital est sa dépendance totale des importations en matière d'approvisionnement en sucre roux. Il faut souligner que le Brésil reste la principale provenance des importations de ce groupe. Ce choix est motivé par les nombreux avantages que présente ce fournisseur : prix, qualité et disponibilité.

• L'ordre de priorité des variables « menaces » dans la stratégie de Cevital

L'entreprise Cevital est confrontée à trois importantes menaces qui comme nous l'avons précisé précédemment sont toutes de nature institutionnelle. Trois comparaisons par paires ont été réalisées (voir la figure 35).

Figure 35 : Ordre de priorité des menaces dans la stratégie de Cevital

Le ratio d'incohérence est égal à 0 avec 0 jugements oubliés

La figure 35 montre que la variable *«importation de sucre blanc à 0 taxe »* dans le cadre de l'accord d'association avec l'UE est la menace la plus importante pour l'entreprise Cevital (66,7% d'importance dan la décision stratégique). Ces importations ont mis cette entreprise, ainsi que l'ENASucre, face à une concurrence déloyale. L'influence négative de cet accord d'association a été particulièrement accentuée par le *« système FIFO »*. En effet, la répartition des 150 000 tonnes prévues dans cet accord se fait selon le principe *«* premier arrivé, premier servi ». Cela a été accompagné par un engouement important des importateurs algériens vers le marché européen pour bénéficier de l'exonération des 30 % de droits de douanes. Cette situation s'est traduite par une augmentation du prix du sucre à l'importation et un dépassement important du quota prévu. L'excédent d'importation n'a cependant pas été accompagné par une baisse du prix du sucre sur le marché local, la concentration des quantités importées entre les mains d'un nombre réduit d'importateurs a engendré une forte spéculation sur le marché local.

Malgré l'effet négatif du « système FIFO », son poids est relativement faible (11,1 %) par rapport aux autres menaces. Nous pouvons attribuer ce résultat au fait que Cevital arrive à tirer profit de ce système grâce à sa capacité financière. La première année de la mise en application de l'accord d'association, ce groupe à réussi à obtenir une grande partie du quota européen, mais sera-t-il le cas dans les prochaines compagnes ? D'autres importateurs ayant des capacités financières semblables peuvent entrer dans cette course à l'importation. Cela se traduirait nécessairement par une augmentation du prix à l'importation, un dépassement du quota et une spéculation sur le marché. Des effets qui vont se répéter, voire s'intensifier tant que ce système est maintenu.

• L'ordre de priorité des variables « opportunités » dans la stratégie de Cevital

Cevital se développe depuis quelques années dans un environnement fortement favorable. La figure 36 résume les résultats obtenus des 21 comparaisons par paires réalisées entre les opportunités identifiées.

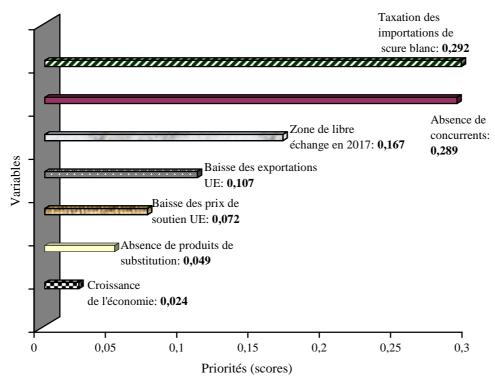


Figure 36 : Ordre de priorité des opportunités dans la stratégie de Cevital

Le ratio d'incohérence est égal à 0,08 avec 0 jugements oubliés

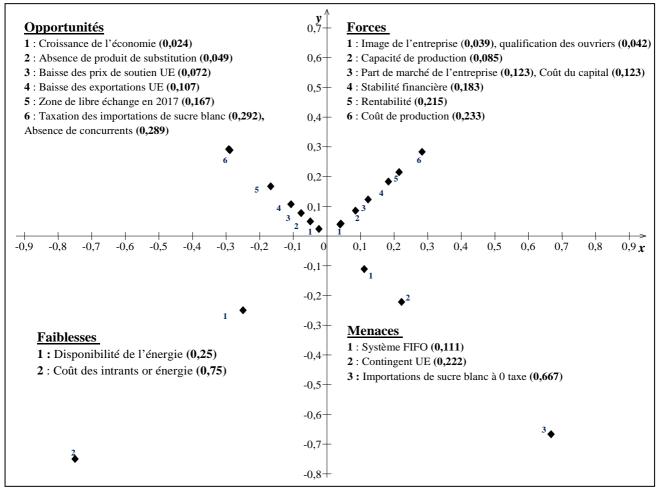
Pour le responsable de la stratégie de Cevital, les deux principales opportunités dans l'environnement externe de son entreprise sont : la «taxation des importations de sucre blanc » (29,2%), et l' « absence de concurrents » (28,9%). La première met l'entreprise à l'abri de la concurrence internationale. En l'absence de subventions, cette protection reste la seule mesure dont bénéficient les entreprises locales. Elle est d'autant plus importante lorsqu'il s'agit d'exportations subventionnées ce qui est le cas de celles en provenance de l'UE, le deuxième partenaire de l'Algérie dans le domaine sucrier. Au niveau du marché local, l'absence d'entreprises de grande envergure dans le domaine sucrier permet à Cevital de bénéficier d'une situation avantageuse depuis son émergence. Celle-ci s'est traduite par un contrôle important du marché local qui lui permet de se forger une bonne réputation auprès des consommateurs.

Deux autres changements ont été considérés comme d'éventuelles opportunités pour l'entreprise : la «constitution d'une zone de libre-échange » (16,7%) et la «baisse des exportations européennes » (10,7%). Ainsi, selon le responsable de l'entreprise, la zone de libre-échange euro- méditerranéenne pourrait constituer une opportunité si les principes de base qui définissent cet accord (libre échange, réciprocité, etc.) seront respectés par toutes les

parties prenantes. En même temps, l'importance accordée à cette variable a été fortement liée à l'ouverture du marché européen aux exportations de sucre. Cela devient probable vu les fortes baisses de la production et des exportations européennes décidées dans le cadre de la réforme du régime sucrier. Avec ces mesures, l'UE passera du rang de grand exportateur de sucre à celui d'importateur. C'est un changement important qui sera accompagné par une réduction de l'offre de sucre blanc sur le marché mondial, une situation qui pourrait être profitable aux raffineurs de sucre roux de la région tel que Cevital. Le faible poids obtenu par la variable « baisse des exportations européennes » peut à notre sens être attribué aux premiers résultats de la mise en application de l'accord d'association entre l'Algérie et l'UE : fortes restrictions aux exportations algériennes (barrières non tarifaires) et absence de réciprocité. Cela a créé chez les dirigeants de Cevital un certain scepticisme malgré la mise aux normes européennes de la production sucrière de cette entreprise.

Nous pouvons synthétiser le premier classement des variables SWOT relatives à l'entreprise Cevital dans la figure 37.

Figure 37 : Classement quantifié des variables dans les quatre groupes SWOT, cas de Cevital



La figure 37 montre une différence significative entre les quatre groupes SWOT en termes de dispersion des variables. Elle est faible dans les groupes « forces » et « opportunités » (des poids relativement proches entre les variables) et importante dans le cas des « faiblesses » et « menaces » (certaines variables sont beaucoup plus importantes que d'autres, donc la discrimination a été plus importante). Ce sont ces deux derniers groupes de variables qui peuvent remettre en cause le bon fonctionnement de l'entreprise, ce qui explique l'attention particulière accordée à certaines de ces variables (coûts des intrants et importations de sucre blanc à 0 taxe) et leur positionnement dans la matrice.

V.4.2.2. Cas de l'entreprise ENASucre

Pour établir un classement des variables SWOT selon un ordre de priorité dans la stratégie au niveau de l'ENASucre, le questionnaire AHP (37 comparaisons par paires) a été proposé au conseiller du PDG de cette entreprise. L'analyse des réponses a donné lieu aux résultats qui vont suivre.

• L'ordre de priorité des variables « forces » dans la stratégie de l'ENASucre

Contrairement à ce que nous avons observé dans le cas de Cevital, l'analyse interne de l'ENASucre a permis de faire ressortir un nombre réduit de forces. Cela a donné lieu à seulement trois comparaisons par paires, les résultats sont synthétisés dans la figure 38.

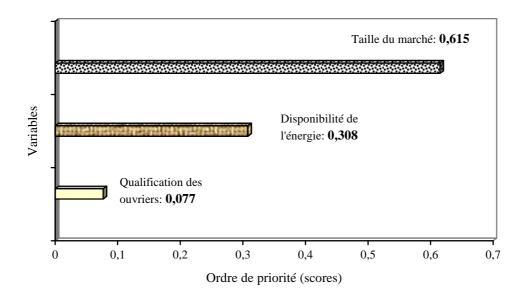


Figure 38 : Ordre de priorité des forces dans la stratégie de l'ENASucre

Le ratio d'incohérence est égal à 0 avec 0 jugements oubliés

Malgré son manque de compétitivité, l'ENASucre a réussi à se maintenir sur le marché sucrier algérien. « La taille du marché » du sucre (61,5% dans l'ordre de priorité pour cette variable) permet à cette entreprise de trouver un débouché pour toute sa production. Cependant, il faut souligner que cet avantage risque de disparaître si l'entreprise ne consentit pas des efforts pour améliorer sa compétitivité. Sa part de marché est en recul permanent en faveur du groupe Cevital qui ne cesse de gagner en taille grâce aux gros investissements réalisés dans le domaine sucrier.

La deuxième force de l'ENASucre est la « disponibilité de l'énergie » (30,8%). En effet, à l'inverse de plusieurs autres entreprises, l'ENASucre dispose de sa propre centrale électrique qui lui permet de bénéficier d'une énergie peu coûteuse, et surtout d'être à l'abri des coupures fréquentes observées dans le réseau d'approvisionnement local.

Enfin, la troisième force de l'ENASucre est la « qualification de ses ouvriers » (7,7%). Ces derniers ont pour la plupart plusieurs années d'expérience dans cette entreprise. Cela peut être un atout considérable pour l'entreprise qui pourrait lui assurer une productivité élevée, mais cela n'est pas le cas en raison de certaines faiblesses que nous allons présenter dans la section qui va suivre.

• L'ordre de priorité des variables « faiblesses » dans la stratégie de l'ENASucre

Le grand nombre de faiblesses identifiées au niveau de l'ENASucre a donné lieu à 21 comparaisons par paires. Les résultats sont résumés dans la figure 39.

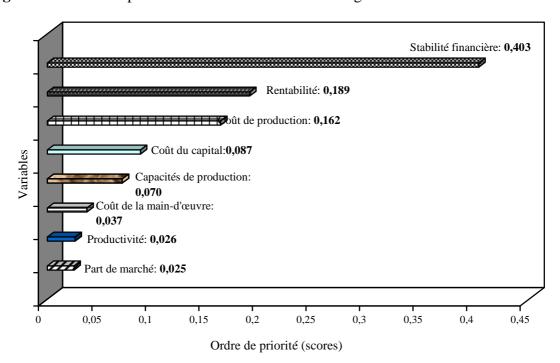


Figure 39 : Ordre de priorité des faiblesses dans la stratégie de l'ENASucre

Le ratio d'incohérence est égal à 0,08 avec 0 jugements oubliés

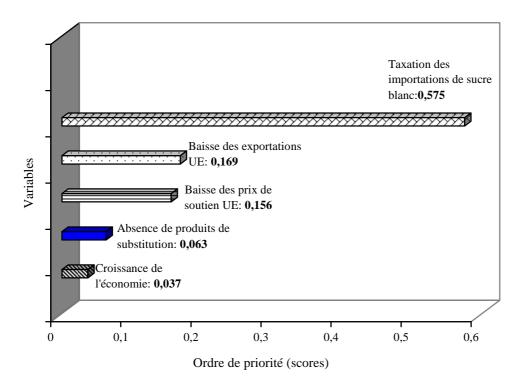
L'ENASucre, à l'image de plusieurs autres entreprises publiques, est confrontée depuis plusieurs années à de nombreuses faiblesses <u>interdépendantes</u> qui risquent de remettre en cause son existence. L'« *instabilité financière* » est la faiblesse la plus importante (40,3%). Elle s'est accentuée avec le désengagement progressif de l'État depuis la mise en place du plan d'ajustement structurel. Cela s'est traduit par un recours permanent aux prêts bancaires avec le résultat que l'on connaît aujourd'hui : 40 millions d'euros de dettes cumulées. Comme nous l'avons annoncé dans notre quatrième chapitre, cette crise est la conséquence directe de l'interventionnisme étatique dans la gestion de cette entreprise. Un mode de fonctionnement qui a découragé toute recherche de rentabilité et tout investissement. Cette situation se répercute négativement sur le « *coût de production* » (16,2%) et donc sur la « *rentabilité* » de l'entreprise (18,9%).

Par ailleurs il faut noter que malgré l'augmentation de la demande sur le marché national, les « capacités de production » de l'ENASucre (7% d'importance dans la décision stratégique) sont toujours restées les mêmes : très limitées et obsolètes. Cela se traduit par une faible « productivité » du personnel de cette entreprise (2,6%). Cette situation de stagnation est le résultat à la fois de l'absence de financement mais aussi du « coût du capital » (8,7%). Ce dernier constitue une véritable barrière à l'expansion et au renouvellement des capacités de production disponibles. À ces nombreuses faiblesses, il faut ajouter la masse salariale importante (3,7% pour la variable « coût de la main-d'œuvre ») que doit supporter cette entreprise. Une situation de sureffectif qui a été induite par la politique sociale suivie par l'État dans les années quatre-vingt.

• L'ordre de priorité des variables « opportunités » dans la stratégie de l'ENASucre

La résolution de la matrice constituée à partir des 10 comparaisons par paires entre les opportunités liées à l'environnement externe de l'ENASucre a donné lieu aux résultats synthétisés dans la figure 40.

Figure 40 : Ordre de priorité des opportunités dans la stratégie de l'ENASucre



Le ratio d'incohérence est égal à 0,06 avec 0 jugements oubliés

La figure 40 montre que la principale opportunité dont bénéficie l'ENASucre de son environnement externe est de nature institutionnelle : la «taxation des importations de sucre blanc » (57,5%). Il est évident qu'en absence de subventions pour palier le manque de compétitivité de cette entreprise, il lui serait difficile de se maintenir face à une concurrence étrangère. Par ailleurs, on peut constater, à partir de la figure 40, que l'influence de la réforme de la politique sucrière européenne, à travers ses deux principales mesures (« baisse des exportations » (16,9%) et « baisse de prix de soutien » (15,6%)), sur la stratégie de l'ENASucre est plus importante que dans le cas de Cevital. Ces deux mesures réduiront probablement l'impact négatif de l'accord d'association sur le marché algérien.

• L'ordre de priorité des variables « menaces » dans la stratégie de l'ENASucre

Comme Cevital, l'ENASucre doit tenir compte aujourd'hui lors de la mise en place de sa stratégie de trois menaces importantes, toutes de nature institutionnelle. Nous pouvons résumer dans la figure 41 les résultats obtenus à partir des comparaisons par paires réalisées entre ces variables.

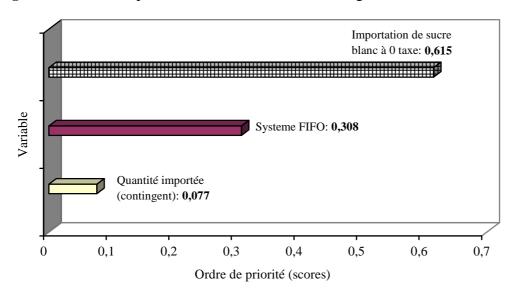


Figure 41 : Ordre de priorité des menaces dans la stratégie de l'ENASucre

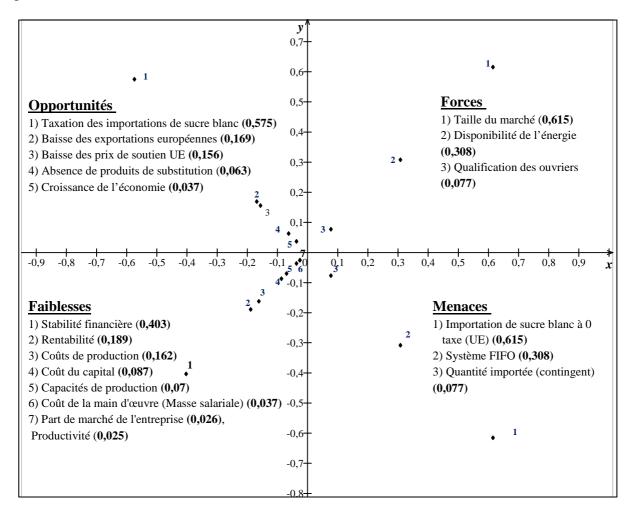
Le ratio d'incohérence est égal à 0 avec 0 jugements oubliés

Comme nous l'avons souligné, l'une des principales opportunités dont bénéficie l'ENASucre de son environnement institutionnel est la présence d'une protection aux frontières. Il est donc évident que sa suppression peut constituer une menace, d'où son poids important (61,5%) dans l'ordre de priorités.

Concernant l'accord d'association avec l'UE, si le quota importé (7,7%) est un danger pour cette entreprise, le système utilisé pour sa répartition l'est davantage (30,8%). En effet, le système FIFO est à l'origine de plusieurs conséquences négatives que nous avons exposées précédemment.

Nous pouvons résumer les résultats du premier tour AHP dans la figure 42.

Figure 42 : Représentation graphique du classement quantifié des variables SWOT après le premier tour AHP, cas de l'ENASucre



Il ressort de la figure 42 que la différence entre les quatre groupes SWOT en termes de dispersion des variables est plus importante dans le cas de l'ENASucre. Vu les nombreuses faiblesses auxquelles l'entreprise ENASucre doit faire face (l'instabilité financière surtout), son maintien reste fortement lié à certains facteurs notamment les protections aux frontières et la taille du marché, d'où leur importance par rapport aux autres variables, et donc leur positionnement dans la matrice.

V.4.3. Résultats du deuxième tour AHP

Afin d'obtenir un classement global des variables SWOT, les quatre facteurs les plus importants issus des comparaisons par paires du premier tour ont été utilisés pour élaborer un deuxième questionnaire. Celui-ci a été proposé aux mêmes responsables des deux entreprises qui ont répondu au premier questionnaire. Les paragraphes qui vont suivre seront consacrés à l'analyse des réponses obtenues et l'interprétation des résultats pour les deux entreprises.

V.4.3.1. Classement global des variables SWOT dans le cas du groupe Cevital

L'analyse des données du deuxième tour AHP dans le cas de Cevital a donné lieu aux résultats résumés dans la figure 43.

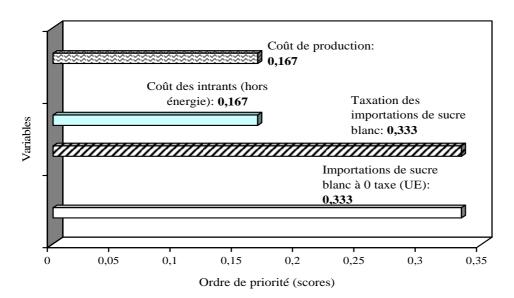


Figure 43 : Ordre de priorité dans la stratégie de Cevital des principales variables SWOT

L'indice d'incohérence est égal à 0 avec 0 jugements oubliés

La figure 43 montre que les variables « taxation des importations de sucre blanc » et « importations de sucre à 0 taxe » occupent une place importante dans la stratégie de Cevital (33,3 % chacune). La mise à l'écart de cette entreprise de la concurrence internationale lui permet de se développer pour atteindre une taille et une compétitivité suffisantes pour concurrencer d'autres groupes d'envergure internationale. Concernant les variables internes à l'entreprise, l'égalité de leurs poids (16,7 % chacune) peut être attribuée au fait qu'elles sont fortement liées. En effet, le coût de production du sucre est en grande partie dépendant du

coût des intrants, principalement celui du sucre roux. Ainsi, nous avons constaté lors de la lecture du bilan d'activité de cette entreprise que les matières premières représentent 73% des charges fixes (80% dans le cas de l'ENASucre).

Ce deuxième tour AHP nous a permis de classer les quatre variables les plus importantes issues du premier questionnaire. Selon cette méthode, le poids de chacune des quatre variables correspond au poids du groupe auquel elle appartient. La multiplication de ces poids par ceux des variables obtenues lors du premier tour nous permettra d'obtenir un classement global. Ces calculs ont donné lieu dans le cas de Cevital aux résultats représentés dans le tableau 37.

Tableau 37 : Classement global des variables SWOT dans le cas de l'entreprise Cevital

Groupes	Poids du	Variables par groupes	Poids des
	groupe		variables
		Coût de production	0,038911
		Rentabilité	0,035905
		Stabilité financière	0,030561
		Part de marché de l'entreprise	0,020541
Forces	0,167	Coût du capital	0,014195
		Capacité de production	0,020541
		Qualification des ouvriers	0,007014
		Image de l'entreprise	0,006513
Faiblesses	0,167	Coûts des intrants hors énergie	0,125250
		Disponibilité de l'énergie	0,041750
Poids des variables internes		0,334 (33,4%)	
Opportunités	0,333	Taxation des importations de sucre blanc	0,097236
		Absence de concurrents	0,096237
		Zone de libre-échange en 2017	0,055611
		Baisse des exportations UE	0,017869
		Baisse des prix de soutien UE	0,012024
		Absence de produits de substitution	0,016317
		Croissance de l'économie	0,007992
Menaces	0,333	Importations de sucre blanc à 0 taxe	0,111389
		Quantité importée (contingent)	0,073926
		Système FIFO	0,036963
Poids des variables externes	0,666 (66,6%)		
Poids total			1 (100%)

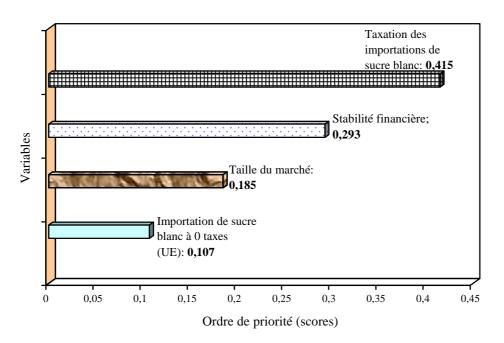
Le tableau 37 met en évidence la différence considérable (0,332) entre la somme des variables internes (0,334) et celle des variables externes (0,666). Ce résultat peut être expliqué par la forte compétitivité de Cevital et l'importance des défis qui se présentent dans le domaine sucrier. En effet, le petit nombre de faiblesses et le grand nombre de forces dont dispose cette entreprise induisent une réflexion stratégique centrée davantage sur les variables

environnementales. Il faut souligner que les variables institutionnelles prennent une place prépondérante dans le poids total des variables environnementales (**0,405** sur le total de **0,666**). Ainsi, malgré la forte compétitivité de Cevital, les variables institutionnelles quelle que soit leur nature (opportunité ou menaces) restent importantes pour son développement. À l'image des entreprises sucrières dans d'autres régions, particulièrement l'UE, l'environnement institutionnel constitue un facteur stratégique important pour le groupe Cevital.

V.4.3.2. Classement global des variables SWOT dans le cas de l'ENASucre

L'analyse des réponses du deuxième tour AHP dans le cas de l'ENASucre nous a permis d'obtenir les résultats représentés dans la figure 44.

Figure 44 : Ordre de priorité des quatre variables les plus importantes dans la stratégie de l'ENASucre



Le ratio d'incohérence est égal à 0,03 avec 0 jugements oubliés

Les résultats observés dans la figure 44 confirment les conclusions du premier tour à savoir la dépendance de l'ENASucre par rapport aux opportunités de son environnement externe (41,5% d'importance pour le groupe « opportunités »). La mise à l'écart de l'entreprise de la concurrence internationale constitue l'opportunité la plus importante. Pour rompre cette forte dépendance, les responsables de l'ENASucre doivent apporter les solutions nécessaires pour

contrer les nombreuses faiblesses observées (29,3 d'importance pour le groupe « faiblesses ») telle que la faiblesse financière, qui semble être l'handicap le plus important. Concernant les deux autres groupes, le poids du groupe « forces » (18,5%) est plus important que celui du groupe « menaces » (10,7), un résultat qui peut être attribué à la variable « taille du marché ». Celle-ci reste la principale force de l'ENASucre, elle lui permet de trouver, malgré la faiblesse de sa part de marché, un débouché pour toute sa production. Enfin, il est important de souligner que le ratio d'incohérence dans ce deuxième tour AHP est de 0,03 et cela malgré le faible nombre de variables comparées. Nous avons préféré le garder pour ne pas modifier les jugements des personnes interrogées. L'objectif n'est pas d'éliminer toute l'incohérence mais plutôt de la ramener à des seuils acceptables.

À partir de cette deuxième analyse AHP, un classement global des variables internes et externes à l'entreprise ENASucre peut être effectué. Pour cela il suffit, comme dans le cas de Cevital, de multiplier le poids des quatre variables les plus importantes obtenu lors du deuxième tour par le poids des autres variables de leur groupe. Nous avons ainsi établi le classement représenté dans le tableau 38.

Tableau 38 : Classement par groupe et classement global des variables intervenant dans la mise en place de la stratégie de l'ENASucre

Groupes	Poids des	Variables par groupes	Poids des
	groupes		variables
		Taille du marché	0,113775
Forces	0,185	Disponibilité de l'énergie	0,056980
		Qualification des ouvriers	0,014245
		Stabilité financière	0,118079
	0,293	Rentabilité	0,055377
		Coût de production	0,047466
		Coût du capital	0,025491
Faiblesses		Capacités de production	0,020510
		Coût de la main d'œuvre (Masse salariale)	0,010841
		Productivité	0,007618
		Part de marché de l'entreprise	0,007325
Poids des variables internes	0,478 (47,8%)		
		Taxation des importations de sucre blanc	0,238625
		Baisse des exportations européennes	0,070135
		Baisse des prix de soutien UE	0,064740
Opportunités	0,415	Absence de produits de substitution	0,026145
		Croissance de l'économie	0,015355
		Importation de sucre blanc à 0 taxe (UE)	0,065805
Menaces	0,107	Système FIFO	0,032956
		Quantité importée (contingent)	0,008239
Poids des variables externes	0,522 (52,2%)		
Poids total			1 (100%)

L'interventionnisme étatique qui a marqué la gestion de l'ENASucre a induit une dépendance totale de celle-ci par rapport aux protections dont elle bénéficie, ce qui explique le poids important dédié aux variables institutionnelles (48,05%) dans le total du poids des variables stratégiques. D'autre part, le tableau 38 montre une faible différence (0,044) entre la somme des poids des variables internes (0,478) et celle des variables externes (0,522) contrairement au cas de Cevital. On peut comprendre à partir de ces chiffres que pour se maintenir, l'ENASucre compte davantage sur son environnement que sur son portefeuille de ressources et compétences. Il est évident qu'au regard des nombreuses faiblesses soulignées lors de l'analyse SWOT, la survie de l'ENASucre ne dépend que des conditions favorables issues de son environnement externe. Toutefois, son maintien sur le long terme est fortement conditionné par l'élimination de certaines de ses faiblesses, ce qui explique la faible différence entre les poids des deux groupes de variables (internes et externes).

Les tableaux 37 et 38 ont montré le rôle central qu'occupent les variables institutionnelles dans le cas des deux entreprises enquêtées. Ce résultat nous permet de valider notre première hypothèse (H1) qui suggère que : Les mesures de régulation et de protection créent une dépendance dans les entreprises, par conséquent elles influencent leur comportement stratégique.

Il ressort également des deux tableaux une prédominance de l'analyse externe sur l'analyse interne de l'entreprise. Néanmoins, le poids des variables internes dans la décision stratégique des deux entreprises n'est pas négligeable. Ces résultats ne nous permettent donc pas de valider entièrement notre deuxième hypothèse (H2) selon laquelle : La formulation de la stratégie se fait essentiellement sur la base des ressources et des compétences distinctives de l'organisation.

Le troisième résultat mis en évidence à partir des tableaux 37 et 38 concerne la différence entre la somme des variables internes et celle des variables externes. Elle est plus importante dans le cas de l'entreprise privée Cevital. Ainsi, la composante en ressources et compétences de l'entreprise influence le degré d'intérêt accordé à son environnement externe. Un bon portefeuille de ressources et compétences (cas de Cevital) permet à une entreprise d'accorder davantage d'importance à l'environnement afin de saisir les opportunités et éventuellement contrer les menaces. Ce résultat nous permet donc de valider notre troisième hypothèse (H3) qui postule que : La dotation de l'entreprise en ressources et compétences détermine le

niveau d'intérêt accordé à l'environnement externe dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise. Elle influence indirectement la stratégie.

En définitive, compte tenu des nombreuses faiblesses de l'ENASucre, la protection aux frontières, le nombre réduit d'entreprises sur le marché et l'importance de celui-ci semblent être aujourd'hui les seuls facteurs qui lui permettraient de se maintenir dans le secteur sucrier algérien. Mais que se passera-t-il si la concurrence s'intensifie sur le marché local? L'ENASucre pourrait-elle continuer à exister? Son maintien nous semble difficile car en dépit des quelques forces dont dispose cette entreprise, elle souffre de grandes faiblesses notamment en termes d'équipements de production qui l'empêcherait de rivaliser avec d'autres entreprises. On peut alors s'interroger sur le type de stratégie qui pourrait lui permettre de sortir de cette situation. Pour répondre à cette interrogation, nous avons utilisé les résultats quantifiés de l'analyse SWOT pour situer l'ENASucre, au même titre que Cevital, dans une matrice de stratégies proposée par Chang et Huang (2006). La section qui va suivre sera consacrée à la présentation de la procédure suivie et des résultats obtenus dans le cas de chacune des deux entreprises.

V.5. Quelle stratégie pour s'adapter aux changements de l'environnement ?

L'analyse SWOT associée à la méthode Delphi puis AHP nous a permis de déterminer en premier lieu la capacité stratégique de chacune des entreprises enquêtées, les opportunités et menaces présentes dans leur environnement et par la suite de discriminer entre ces variables en fonction de leur importance dans la décision stratégique. Pour approfondir notre analyse, nous avons décidé d'utiliser les résultats obtenus dans cette phase de quantification pour situer les deux entreprises ENASucre et Cevital dans la matrice des stratégies proposée par Chang et Huang (2006).

V.5.1. Comment situer les deux entreprises dans la matrice des stratégies ?

Afin de pouvoir situer les entreprises ENASucre et Cevital dans la matrice des stratégies de Chang et Huang (2006), plusieurs étapes interdépendantes sont nécessaires :

- Calculer les moyennes des variables internes et externes ;
- Calculer la « Benchmarking Value » interne et externe ;

- Calculer la « Coordinate Value » interne et externe ;
- Utiliser les « coordinate Value » pour situer les deux entreprises dans la matrice.

Le calcul de la moyenne des variables internes et externes se fait par la division de la somme des poids des variables internes (poids après le deuxième tour AHP) puis externes sur le nombre de variables internes et externes (voir formules).

Wext: la moyenne des poids des variables externes

$\mathbf{Wext} = \sum \mathbf{W} \ \mathbf{VE/nVE}$

Avec : \sum W VE : la somme des poids des variables externes, n VE : nombre de variables externes

Wint: la moyenne des poids des variables internes

Wint = $\sum W VI /n VI$

Avec : \sum W VI : la somme des poids des variables internes, n VI : nombre de variables internes

Nous pouvons résumer les résultats obtenus dans le cas des deux entreprises dans le tableau 39.

Tableau 39 : Calcul des poids des variables internes et externes pour les deux entreprises

	Somme des poids des	Nombre de	Moyenne des poids des
	variables internes	variables	variables internes
	0,334	10	0,0334
Cevital	Somme des poids des	Nombre de	Moyenne des poids des
	variables externes	variables	variables externes
	0,666	10	0,0666
	Somme des poids des	Nombre de	Moyenne des poids des
	variables internes	variables	variables internes
ENASucre	0,478	11	0,0434
	Somme des poids des	Nombre de	Moyenne des poids des
	variables externes	variables	variables externes
	0,522	8	0,06525

Les moyennes des variables internes et externes obtenues dans cette première étape de calcul vont être utilisées pour calculer ce que Chang et Huang appellent la « *valeur benchmarking* » (Benchmarking Value). Pour cela, il suffit de diviser la somme des moyennes des variables internes puis externes par le nombre d'entreprises (2 dans notre étude) (voir formules).

VBE: la valeur benchmarking externe

$VBE = \sum W ext Ent /n Ent$

Avec : \sum W ext Ent: la somme des moyennes des poids des variables externes de toutes les entreprises enquêtées, n Ent : le nombre d'entreprises enquêtées

VBI: la valeur benchmarking interne

$VBI = \sum W int Ent /n Ent$

Avec : \sum W int Ent: la somme des moyennes des poids des variables internes de toutes les entreprises enquêtées, n Ent : le nombre d'entreprises enquêtées.

Nous pouvons résumer les résultats obtenus dans le tableau 40.

Tableau 40 : Les valeurs benchmarking internes et externes, cas des deux entreprises enquêtées

Somme des moyennes des poids des	Nombre	Valeur benchmarking
variables internes	d'entreprises	interne
0,0334+ 0,0434 = 0,0767	2	0,03835
Somme des moyennes des poids des	Nombre	Valeur benchmarking
variables externes	d'entreprises	externe
0,0666 + 0,06525 = 0,13185	2	0,065925

Les « valeurs benchmarking » calculées dans le tableau 40 vont être utilisées dans une dernière étape pour le calcul de la « coordinate value » interne puis externe. Se sont ces deux valeurs qui vont nous permettre de situer chacune des deux entreprises dans la matrice des stratégies. Pour les calculer, il suffit de soustraire la « valeur benchmarking interne » de la moyenne des poids des variables internes puis la « valeur benchmarking externe » de la moyenne des poids des variables externes (voir les formules).

CVEA: Coordinate Value of External Assessment

CVEA = Wext-VBE

Avec : Wext : moyenne des variables externes, VBE : valeur Bechmarking externe

CVIA: Coordinate Value of Internal Assessment

CVIA = Wint- VBI

Avec: Wint: moyenne des variables internes, VBI: valeur Bechmarking interne

Ces deux valeurs ont été calculées pour chacune des deux entreprises et sont reportées dans le tableau 41.

Tableau 41: La coordinate value interne et externe des deux entreprises

	Moyennes des poids des	Valeur benchmarking	Coordinate	
	variables internes	interne	value interne	
	0,0334	0,0387	- 0,0053	
Cevital	Moyennes des poids des	Valeur benchmarking	Coordinate	
	variables externes	externe	value externe	
	0,0666	0,0659	0,0007	
	Moyennes des poids des	Valeur benchmarking	Coordinate	
	variables internes	interne	value interne	
ENASucre	0,0434	0,0387	0,0047	
	Moyennes des poids des	Valeur benchmarking	Coordinate	
	variables externes	externe	value externe	
	0,0652	0,0659	- 0,0007	

Les valeurs calculées dans le tableau 41 vont être utilisées pour situer Cevital et l'ENASucre dans la matrice des stratégies.

V.5.2. Les deux entreprises dans la matrice des stratégies de Chang et Huang

Pour situer Cevital et ENASucre dans la matrice ci-dessous, nous avons utilisé la « Coordinate Value interne» (axe des abscisses) et la « Coordinate Value externe » (axe des ordonnées), calculées pour chacune des deux entreprises.

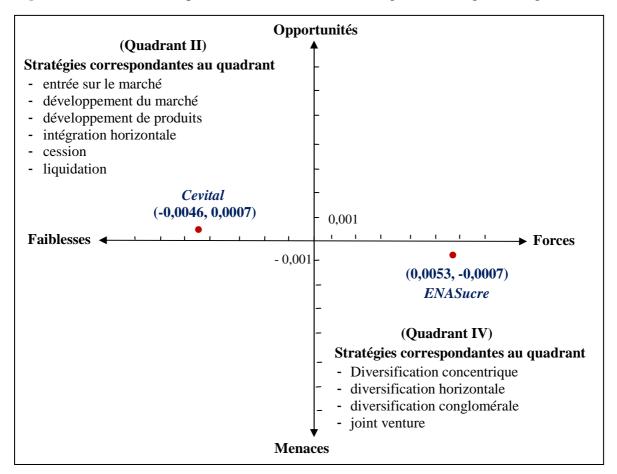


Figure 45 : Les deux entreprises dans la matrice des stratégies de Chang et Huang (2006)

On peut constater, d'après la figure 45, que les deux entreprises Cevital et ENASucre se positionnent dans deux quadrants différents.

L'entreprise Cevital bénéficie de certaines opportunités sur le marché, toutefois elle présente une importante faiblesse : sa dépendance des importations en matière d'approvisionnement en sucre roux. Cette situation a fait qu'elle soit positionnée dans le quadrant II qui correspond à six types de stratégies : entrée sur le marché (Cevital est déjà présente sur la marché sucrier), le développement du marché, développement de produits, l'intégration horizontale, la cession, et la liquidation.

La première stratégie porte sur une augmentation de la part de marché par davantage d'investissements. Elle est déjà adoptée par l'entreprise Cevital avec la mise en place d'un projet d'agrandissement de ses capacités de production de 3000 tonnes par jour. La deuxième stratégie est celle de développement de produits (élargissement de la gamme de produits de l'entreprise). Le sucre est un produit de première nécessité qui ne peut faire l'objet

d'innovations importantes ce qui limite les possibilités d'élargissement de la gamme de produits offerte aux clients. Nous soulignons toutefois que Cevital développe plusieurs autres produits alimentaires notamment les huiles alimentaires. Cette diversification rend l'entreprise moins vulnérable à une conjoncture défavorable sur un marché ou produit. La troisième stratégie que peut adopter l'entreprise Cevital est celle de l'intégration horizontale. Cependant, l'absence de concurrents dans ce secteur et la faible compétitivité de l'ENASucre (particulièrement ses dettes cumulées et la vétusté de ses capacités de production) rendent cette stratégie peu intéressante. D'autre part, l'ordonnance 03/3 du 19 juillet 2003 relative à la concurrence (interdit l'abus de position dominante) constitue une autre contrainte qui empêcherait le rachat de l'ENASucre par Cevital.

Si les trois stratégies présentées échouent, l'entreprise Cevital doit procéder, selon la matrice de Chang et Huang, à une cession ou liquidation de son activité. Ce choix semble peu rationnel vu la position favorable de cette entreprise sur le marché sucrier algérien. La domination de l'offre peut lui permettre d'agir sur le prix en cas de crise d'approvisionnement. Par ailleurs, nous retenons à partir de nos entretiens dans cette entreprise une volonté de croissance sur le marché sucrier grâce à des investissements importants, et une possibilité d'intégration vers l'amont. En effet, le groupe envisage de réaliser des expérimentations dans la production de betterave au sud de l'Algérie. Le recours à une telle stratégie permettrait à Cevital de rompre sa dépendance vis-à-vis du marché mondial, ce qui réduirait considérablement le risque lié à cette activité. Nous pouvons toutefois nous interroger sur la viabilité de cette stratégie dans le contexte algérien. Au regard de la faible pluviométrie dans ce pays et les besoins importants en eau de la betterave, cette stratégie semble peu évidente. Mais en même temps, le succès de la culture betteravière dans les années soixante-dix peut nous amener à penser que cette éventualité reste possible. L'échec de cette culture est dû à certaines contraintes que nous avons énumérées précédemment (absence de politique de gestion de l'eau, absence de politique d'accompagnement des agriculteurs particulièrement lors du démarrage de cette culture, etc.). Dans le cas de Cevital, ses nombreuses forces peuvent lui permettre de surmonter ces contraintes. Grosso modo même si cette possibilité reste peu probable, elle témoigne néanmoins de la prise de conscience des dirigeants de cette entreprise du risque que présente cette dépendance totale en matière d'approvisionnement en sucre roux ce qui explique d'ailleurs son poids important dans la décision stratégique.

Concernant le cas de l'ENASucre, les analyses de données nous ont permis de la situer dans le quadrant 4. Ce positionnement indique que cette entreprise doit se diversifier ou réaliser des joint-ventures pour pouvoir faire face aux importantes menaces présentes dans son environnement. La stratégie de diversification peut constituer selon Meier (2005) une source de survie lorsque le métier de base de l'entreprise est en déclin ou en crise. Toutefois, sa mise en place implique des besoins élevés en capitaux et des sources de financement importantes. L''ENASucre ne peut disposer de ses ressources, sa non-solvabilité a créé une méfiance importante chez les banques algériennes. Dans ces conditions, la mise en place d'une telle stratégie semble très difficile. Concernant la joint-venture, il s'agit pour l'ENASucre de s'allier avec une autre organisation, de façon plus au moins formalisée, en vue de réaliser des objectifs ou projets en commun sur le plan industriel ou commercial. Comme nous l'avons souligné dans le chapitre IV, depuis le début des années 2000 l'ENASucre fonctionne en grande partie grâce à des contrats de processing (de prestation selon les dirigeants de l'ENASucre) consistant à travailler pour le compte d'un tiers : de 2001 à 2005 pour le compte du groupe Blanky et depuis 2005 au profit de Cevital. Ce tiers se charge d'approvisionner l'ENASucre et de vendre sa production.

Nous soulignons par ailleurs que le positionnement de l'ENASucre dans le quadrant 4 laisse surgir des interrogations. En effet, cette entreprise est confrontée à d'importantes menaces, mais contrairement à ce que reflète son positionnement dans la matrice (situation d'une entreprise ayant plusieurs forces) elle ne dispose réellement que d'un faible nombre de forces. Ce résultat peut être expliqué par le choix des variables. En effet, si on se réfère à l'étude de Chang et Huang (2001), on peut constater que les variables utilisées ont été les mêmes pour toutes les entreprises. Or dans notre étude, l'analyse SWOT associée à la méthode Delphi a révélé que les deux entreprises ne disposent pas des mêmes portefeuilles de ressources et compétences. À partir de là, la perception des variables externes est différente d'une entreprise à une autre. Nous étions donc dans l'impossibilité de retenir les mêmes variables dans les étapes suivantes notamment dans le calcul de la « benchmarking value ». D'autre part, le faible nombre d'entreprises pouvait affecter les résultats obtenus lors de cette dernière étape de notre travail.

Conclusion du chapitre V

La filière sucre algérienne se limite aujourd'hui à deux entreprises de raffinage complètement déconnectées de l'agriculture locale. Elles font face depuis quelques années à des changements importants au niveau de leur environnement : économique, institutionnel, etc. Deux questions se sont alors posées : comment les dirigeants de ces entreprises perçoivent-ils ces changements : comme des opportunités dont leur entreprise peut en bénéficier ou au contraire comme des menaces auxquelles il faudrait faire face ? Leurs capacités stratégiques sont-elles en mesure de leur permettre de répondre efficacement à ces nouveaux défis ? Pour répondre à ces interrogations, un travail d'enquêtes mobilisant plusieurs méthodes a été réalisé auprès des dirigeants de ces deux entreprises mais également auprès de chercheurs et responsable au Ministère de l'Agriculture. La méthode Delphi nous a permis de déterminer, tout en minimisant le risque de subjectivité, les variables qui font la force et la faiblesse de chacune des deux entreprises enquêtées. Elle nous a également permis de déterminer la nature des différents changements intervenus dans l'environnement global de ces entreprises (opportunités ou menaces). Par la suite, une démarche de quantification (méthode AHP) était adoptée pour discriminer entre ces variables dans chacun des quatre groupes SWOT en fonction de leur importance dans la décision stratégique. Nous précisons que l'importance de ces variables dans la stratégie est dictée par leur impact sur la performance de l'entreprise. Dans cette deuxième étape de notre travail, vu la centralisation de la décision stratégique, nous étions dans l'obligation de nous contenter des réponses du responsable de la stratégie de chacune des deux entreprises.

Plusieurs enseignements peuvent être tirés de nos enquêtes. Tout d'abord, nous avons constaté la différence considérable de compétitivité entre les deux entreprises étudiées. En effet, l'analyse interne a montré qu'elles disposent de portefeuilles de ressources et compétences très différents. D'un côté, une entreprise publique (ENASucre) en grande difficulté et confrontée à un nombre élevé de faiblesses, la crise financière aiguë constitue la faiblesse la plus contraignante. De l'autre, une entreprise privée (Cevital) en plein essor qui investit dans plusieurs secteurs dont le sucre. Sa forte capacité financière lui permet de réaliser des investissements importants et occuper une place dominante dans ces secteurs stratégiques. Nos résultats montrent également que la situation du portefeuille de ressources et compétences (nombre de forces, nombre de faiblesses) influence la perception des dirigeants des deux entreprises des changements intervenus dans l'environnement. Ainsi, si le système

FIFO utilisé dans le cadre de cet accord est fortement défavorable pour l'ENASucre, il l'est moins pour Cevital grâce à sa capacité financière. Par ailleurs, il faut noter que quelle que soit la nature du portefeuille de ressources et compétences de l'entreprise et donc son degré de compétitivité, les variables institutionnelles restent importantes dans le cas des deux entreprises enquêtées. Les variables liées aux protections aux frontières sont les plus déterminantes.

Les résultats synthétisés ci-dessus nous ont permis de :

- Valider notre première hypothèse (H1) qui suggère que : Les mesures de régulation et de protection créent une dépendance dans les entreprises, par conséquent elles influencent leur comportement stratégique.
- Valider partiellement notre deuxième hypothèse (**H2**) selon laquelle : La formulation de la stratégie se fait essentiellement sur la base des ressources et des compétences distinctives de l'organisation.
- Valider notre troisième hypothèse (**H3**) qui postule que : La dotation de l'entreprise en ressources et compétences détermine le niveau d'intérêt accordé à l'environnement externe dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise. Elle influence indirectement la stratégie.

Nous pouvons résumer les résultats qui nous ont permis de tester les hypothèses de notre recherche dans le tableau 42.

Tableau 42 : Validité des hypothèses

Hypothèses	Intitulés	Résultats AHP	Validée/rejetée
H1	protection créent une dépendance	Les variables institutionnelles expliquent 40,5 % de la décision stratégique dans le cas de Cevital et 48,5% dans le cas de l'ENASucre	
H2	La formulation de la stratégie se fait essentiellement sur la base des ressources et des compétences distinctives de l'organisation.	66,6% pour les variables externes) et	Validée
Н3	ressources et compétences détermine le niveau d'intérêt accordé à l'environnement externe dans	L'intérêt accordé à l'environnement dans le cas de l'ENASucre est beaucoup moins important que dans le cas de Cevital. La différence entre l'importance des variables internes et celle des variables externes est de 33,2% dans le cas de Cevital, elle est seulement de 4,4% dans le cas de l'ENASucre	Validée

Enfin, dans l'objectif de déterminer quel type de stratégie conviendrait à chacune des entreprises en fonction de leurs forces, faiblesses et des changements intervenus dans leur environnement, nous avons tenté de les situer dans une matrice de stratégies proposée par Chang et Huang (2006). Les résultats obtenus nous semblent discutables. Ainsi, dans le cas de l'entreprise ENASucre, son positionnement dans le quadrant 4 ne reflète pas sa situation réelle aujourd'hui. Contrairement à ce qui ressort de cette matrice, l'ENASucre ne dispose que d'un faible nombre de forces.

Le positionnement de Cevital dans le quadrant 2 implique quant à lui six types de stratégies (entrée sur le marché, développement du marché, développement de produits, intégration horizontale, cession, liquidation) celle préconisant la cession ou la liquidation de l'entreprise nous semble peu rationnelle en raison de sa forte compétitivité.

Chapitre VI: Discussion des résultats

Introduction

Les deux études de cas réalisées dans cette thèse ont concerné deux entreprises sucrières qui se trouvent dans des situations de développement diamétralement opposées. Cela n'a pas été sans conséquences sur les résultats obtenus. Ainsi, les deux analyses internes ont donné lieu à deux composantes de variables fortement hétérogènes. Cette différence a révélé un écart important de compétitivité qui se répercute directement sur les ambitions dans les deux entreprises : une ambition de croissance et d'exportation pour Cevital (posture stratégique de prospectrice) et de maintien sur le marché dans le cas de l'ENASucre (posture stratégique de défenderesse). Nous pouvons toutefois nous interroger sur la possibilité de concrétisation de ces ambitions, vu les changements observés dans l'environnement national et international de ces deux entreprises. Dans le cas de l'ENASucre, la faible compétitivité et la crise financière auxquelles elle fait face ne lui permettraient probablement pas de résister à la forte croissance de l'entreprise privée Cevital. Cette dernière, malgré les nombreux atouts dont elle dispose, reste confrontée à une importante faiblesse : sa totale dépendance des importations en matière d'approvisionnement en sucre roux.

L'objectif de ce sixième chapitre est de discuter les résultats de notre recherche. Nous examinerons dans une première section l'importance des variables internes et des variables externes dans la décision stratégique au niveau des deux entreprises étudiées. Nous situerons par la suite le rôle de la dimension institutionnelle dans cette décision. Nous expliquerons dans une troisième section le manque de compétitivité de l'ENASucre et vérifierons la viabilité de la stratégie internationale de Cevital. Nous nous intéresserons dans une dernière section aux perspectives concernant les deux entreprises enquêtées.

VI.1. Analyse interne *versus* analyse externe

Comment expliquer le comportement stratégique et la performance d'une entreprise ? Serait-il suffisant de se contenter d'une explication par les ressources et compétences de l'entreprise, ou par les facteurs de son environnement externe, ou faut-il associer les deux ? Les travaux contrastant les explications avancées par la perspective industrielle et celles défendues par la perspective de la ressource sur l'origine de la performance des entreprises ont alimenté ces dernières années un débat important dans le domaine du management stratégique. Comme nous l'avons souligné dans la première partie de la thèse, si pour certains auteurs ces deux perspectives se concurrencent, d'autres en revanche pensent qu'elles sont complémentaires. Nous avons choisi dans notre recherche d'associer ces deux approches dans le cadre d'une analyse SWOT. Dans sa partie interne, la méthode SWOT s'intéresse comme la RBV au diagnostic interne de l'entreprise. L'analyse des forces concurrentielles de l'industrie s'apparente pour sa part à la partie « opportunités-menaces » de cette méthode. Pour Mintzberg (1999) « la formule SWOT se porte toujours bien dans la gestion stratégique ; c'est seulement que les SW (forces et faiblesses) ont pris le dessus sur OT (opportunités et menaces) ». Mais comment expliquer ce revirement de l'analyse stratégique de la performance des firmes d'une vision externe vers une vision interne ? Pour certains auteurs (Marchesnay, 2002; Ingham, 1997) la nature du marché qui est devenue plus complexe, a donné la priorité à la qualité et la différentiation. Dans cette novelle réalité stratégique, la mobilisation de ressources et/ou compétences rares peut constituer un élément déterminant dans la construction d'un avantage concurrentiel durable.

Si l'approche par les ressources et compétence semble dominer aujourd'hui la recherche dans les pays développés, cela peut-il être le cas des pays en transition? Nos résultats convergent vers une explication par le marché, ils sont donc en contradiction avec le nouveau paradigme du management stratégique. Cela peut être expliqué par la spécificité du secteur dans lequel interviennent les entreprises enquêtées.

Le premier résultat obtenu des enquêtes réalisées auprès de deux entreprises sucrières algériennes porte sur la différence en termes de dotation en ressources et compétences. Ce résultat va dans le sens de l'une des principales prémisses de l'approche basée sur les ressources à savoir la supposition d'une hétérogénéité significative des firmes. L'hétérogénéité dans les portefeuilles de ressources et compétences semble avoir un effet sur

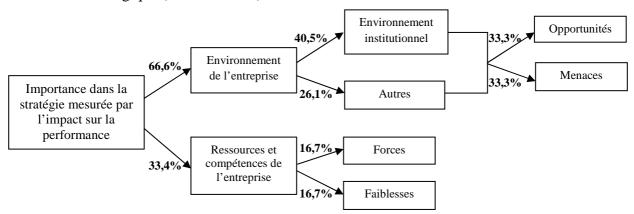
la perception des changements intervenus dans l'environnement externe par les dirigeants des deux entreprises.

L'inventaire des forces et faiblesses réalisé dans le cas de chacune des deux entreprises a donné lieu à deux bilans complètement différents : un bilan positif (nombre élevé de forces) et un deuxième négatif (nombre élevé de faiblesses). Cela semble avoir eu des répercussions sur les aspirations des dirigeants et la perception des changements intervenus dans l'environnement. Ces répercussions ont été vérifiées premièrement dans la phase qualitative (exemple : les experts interrogés ont considéré que la constitution d'une zone de libre-échange euro-méditerranéenne constitue une opportunité seulement pour Cevital), puis dans la phase de quantification (le système FIFO a été perçu comme une menace dans les deux cas mais son impact s'est avéré plus important dans le cas de l'ENASucre en raison de sa faiblesse financière). Pour Meier (2005), fondamentalement une entreprise va définir des objectifs et un programme en fonction de <u>la vision de ses dirigeants</u> (aspirations, valeurs, croyances) <u>et de la perception qu'ils peuvent avoir de l'environnement</u> dans lequel l'entreprise évolue (environnement stable/instable, sûr/risqué, cernable/complexe...). Meier considère alors que la finalité correspond aux fondements, aux intentions qui animent les choix et décisions des dirigeants.

Notre résultat conforte les positions des auteurs qui défendent la complémentarité de l'approche structurelle et de l'approche par les ressources (Spanos et Lioukas, 2001; Priem et Butler, 2001; Ireland et al, 1987). Toutefois, en dépit de la complémentarité observée entre ces deux perspectives (perspective structurelle et perspective par les ressources) pour expliquer le comportement des deux entreprises étudiées une approche s'est avérée plus importante que l'autre. Les résultats obtenus confortent cette idée, ils montrent que les variables environnementales sont les plus importantes dans la décision stratégique dans les deux cas étudiés. Ceci peut être expliqué par les particularités que présente le secteur étudié: l'instabilité du prix du sucre sur le marché mondial, la généralisation des politiques de protection, la concentration de l'offre entre un nombre très réduit de producteurs. Dans ces conditions, un changement au niveau du macro-environnement des entreprises impliquerait une réaction plus importante, particulièrement lorsqu'il s'agit de changements de nature institutionnelle.

Les résultats obtenus dans le cas des deux entreprises sont synthétisés (voir figures 46 et 47) et discutés.

Figure 46 : Répartition des poids des variables internes et externes selon leur importance dans la décision stratégique (cas de Cevital)

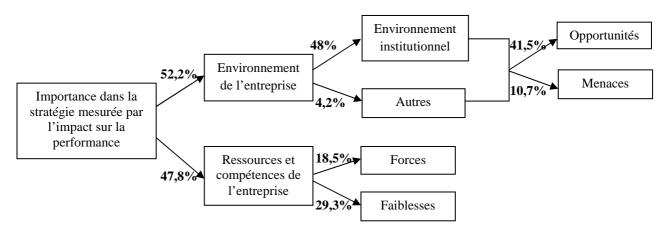


Le premier constat qui ressort de la figure 46 est la prédominance de l'analyse externe par rapport à l'analyse interne dans le cas de Cevital. Ce résultat peut être attribué en grande partie à l'importance des variables institutionnelles. Les protections par rapport à la concurrence internationale, et les changements intervenus au niveau national (accord d'association avec l'UE) et régional (réforme de la politique sucrière européenne) constituent des enjeux stratégiques majeurs pour Cevital. L'entreprise a pu se constituer une capacité stratégique importante grâce aux gros investissements réalisés et à l'environnement concurrentiel très favorable. Cela peut expliquer la faible importance accordée aux variables internes. Paradoxalement, la variable SWOT la plus importante dans le classement global est interne à l'entreprise, il s'agit de la dépendance du groupe en matière d'approvisionnement en sucre roux (coût des intrants hors énergie). Aujourd'hui, la promotion des biocarburants s'accompagne par l'affectation d'une plus grande quantité de sucre roux à cette production, même si certains experts interrogés ont souligné que d'autres commodités plus compétitives peuvent être utilisées (maïs, soja). Ce nouveau débouché offre des alternatives aux producteurs de cette matière première, ce qui renforce leur pouvoir de négociation. Le poids important accordé à la variable « coût des intrants» reflète à notre sens une crainte de Cevital vis-à-vis des effets négatifs d'un fort pouvoir de négociation des fournisseurs sur la rentabilité de son activité sucrière. Ceci confirme le postulat de Porter qui suppose que les fournisseurs peuvent réduire la profitabilité de leurs clients s'ils exercent un pouvoir de négociation par une augmentation du prix de leurs produits ou par une baisse de la qualité.

Enfin, le faible poids obtenu par la variable « Image de l'entreprise » dans le cas de Cevital peut susciter des interrogations. Ce résultat nous surprend dans la mesure où l'image de l'entreprise est déterminante auprès des consommateurs. Selon Keller (1993), l'image et la notoriété sont les deux principales composantes de la connaissance d'une entreprise. Il faut souligner que la marque Cevital est très répondue sur le marché sucrier algérien, par conséquent sa consommation est devenue une routine quotidienne pour le consommateur local. Dans ces conditions, l'investissement en communication n'est pas essentiel. Cela explique le faible poids obtenu par cette variable. Néanmoins, il faut préciser que Cevital accorde une attention particulière à l'évaluation globale de sa marque. En effet, tout en mettant en avant la qualité de ses produits (moyennant de gros investissements en publicité), ce groupe veut surtout se forger l'image d'une entreprise citoyenne à travers à la fois la baisse des prix de ses produits dans les périodes de crises (spéculation) et la mise en avant de son rôle de créateur d'emplois.

A l'inverse de Cevital, l'ENASucre se trouve dans une situation difficile (figure 47).

Figure 47 : Répartition des poids des variables internes et externes selon leur importance dans la décision stratégique (cas de l'ENASucre)



L'ENASucre est confrontée à plusieurs faiblesses que ses dirigeants doivent éliminer. Si le maintien de l'entreprise passe par l'amélioration de sa capacité stratégique, l'environnement externe (ex : faible nombre de producteurs) reste un facteur déterminant. Il faut en revanche souligner que, comme dans le cas de Cevital mais à une proportion plus importante, une grande partie du poids des variables de l'environnement externe renvoie aux variables institutionnelles.

VI.2. Influence de l'environnement institutionnel sur la décision stratégique

Les mesures protectionnistes adoptées par les États concernent souvent les industries stratégiques, naissantes ou en difficultés. Selon Koenig (1996), la notion d'«industrie stratégique» varie selon les pays, les époques et les orientations politiques. Suivant les cas, l'industrie lourde, les activités liées à la défense nationale, etc., font partie de cette catégorie. Les industries lourdes sont considérées comme telles dans plusieurs pays, notamment ceux en phase de transition. Dans ces pays, les entreprises intervenant dans les industries lourdes sont le plus souvent insérées dans des environnements à dominante institutionnelle (Bourcieu, 2005). La phase de transition dépasse donc le seul contexte concurrentiel et touche d'autres éléments de l'environnement global notamment les institutions.

Les changements institutionnels peuvent générer à la fois des opportunités et des menaces pour les acteurs économiques. Leurs conséquences sont plus lourdes dans des secteurs habituellement protégés comme celui du sucre. Cela explique donc l'importance accordée par les responsables de la stratégie des deux entreprises aux variables institutionnelles (voir figure 48).

Cas de l'entreprise Cevital Cas de l'entreprise ENASucre Variables Variables institutionne-Forces: institutionnlles; 0,405 0,185 Forces; 0,167 elles: 0,480 Faiblesses: 0.167 Autres Faiblesses: Autres variables 0,293 variables externes: externes: 0,261 0.042

Figure 48 : L'importance des variables institutionnelles dans la décision stratégique

Source : Elaborée par nos soins

Certains économistes pensent que le protectionnisme constitue un élément déterminant dans le développement de centaines industries, d'autres en revanche font remarquer que les industries occidentales les plus protégées dans la période d'après guère souffraient au début des années quatre-vingt d'un manque de compétitivité (Koenig, 1996). Cela nous rappelle les résultats de l'étude de Miles et Covin (2000) qui montrent qu'un environnement stable

favorise généralement une stratégie conservatrice qui n'encourage pas l'initiative et pousse l'entreprise à se contenter d'une position sécurisante sur son marché. Les entreprises publiques, notamment l'ENASucre, ont bénéficié de plusieurs facilités financières (subventions et prêts bancaires) ainsi que de mesures de protection qui les ont protégées de la concurrence nationale (l'investissement privé n'a été libéralisé qu'à la fin des années quatrevingt) et internationale. Ces nombreux avantages ont favorisé au sein de ces entreprises une stratégie conservatrice. Aujourd'hui, pour garantir le maintien de l'ENASucre, l'adoption d'une stratégie entrepreneuriale est devenu une nécessité. Les difficultés financières rencontrées par cette entreprise risquent toutefois de compromettre sa mise en place.

En définitive, le résultat obtenu à partir des deux cas étudiés conforte l'affirmation de Chabaud et al. (2005) postulant que « les organisations et leurs caractéristiques ne peuvent se comprendre indépendamment du cadre institutionnel dans lequel elles sont insérées ».

VI.3. Secteur privé et secteur public en Algérie : le contraste

Depuis l'ouverture de l'économie algérienne aux investissements privés, on assiste à la coexistence d'entreprise publiques et d'entreprises privées dans différents secteurs, dont celui du sucre. Cette coexistence affiche toutefois un écart important en termes de performance, de production, d'innovation et de valeur ajoutée en faveur des entreprises privées (voir tableau 43).

Tableau 43 : Évolution des principaux indicateurs dans l'industrie agroalimentaire en Algérie

Indicateurs IAA	19	95	2005		
	Public	Privé	Public	Privé	
Production brute (%)	64	36	22	78	
Valeur ajoutée (%)	59	41	19	81	
Productivité du travail (VA/MS)	2,2	8	1,9	10,8	
Marge (%) (Résultat/CA)	5	20	4,5	23	

Source: Benamar, 2008

Les entreprises ENASucre et Cevital constituent de bons exemples du contraste observé dans le tableau entre le secteur public et le secteur privé dans le secteur agroalimentaire en Algérie. Nous nous attacherons dans cette troisième section à expliquer, dans un premier temps, la faiblesse de compétitivité de l'ENASucre. Ensuite, nous verrons si le niveau de compétitivité atteint par Cevital est en mesure de lui permettre de s'imposer sur le marché international et plus particulièrement dans la région méditerranéenne.

VI.3.1. L'entreprise publique ENASucre

Afin de cerner les principales particularités de l'entreprise publique, nous reprenons ici la définition de Charreaux (1997). L'entreprise publique est « un hybride organisationnel entre la bureaucratie publique qui se caractérise par un objet non lucratif, dont le financement repose sur l'impôt et dont le contrôle relève exclusivement des pouvoirs publics et prend la forme de procédures administratives ou politiques... ».

Il ressort de cette définition la dépendance de l'entreprise publique en matière de financement et de contrôle de l'action de l'État. En Algérie les entreprises étatiques du secteur agroalimentaire ont bénéficié pendant plusieurs années d'allocations destinées à financer leurs investissements et leurs charges d'exploitation courantes. Elles ne sont pas assujetties au calcul économique, ce qui leur permet d'échapper à la rationalité économique et financière fondée sur une exigence de rentabilité. Ce mode de fonctionnement a rendu ces entreprises incapables d'assurer par leurs propres ressources l'amortissement de leur capital ou la couverture de leurs dépenses d'exploitation, ce qui engendre une dévalorisation continuelle du capital mis à leur disposition. Ceci peut-il être à l'origine de la sous-performance des entreprises publiques? Plusieurs économistes s'accordent à dire oui, et trouvent que la défaillance des systèmes d'incitation et de contrôle est en grande partie responsable. Ainsi, Charreaux (1997) a soulevé dans une étude qu'il a menée auprès des entreprises publiques françaises leur inefficacité. Un résultat qu'il a attribué à l'existence de plusieurs défaillances : l'absence d'une discipline suffisante des marchés financiers et des marchés de dirigeants, les décisions de l'État (actionnaire majoritaire) sont dictées plutôt par des considérations politiques, souvent en contradiction avec l'intérêt direct de l'entreprise, etc.

Pour sa part, Peng (1996) estime que la rentabilité n'a jamais constitué un souci dans les entreprises publiques en raison de leurs faibles contraintes budgétaires. L'effacement des dettes cumulées et les fonds assurés par les autorités centrales expliquent l'absence d'incitations pour améliorer les ressources financières de ces entreprises.

Dans le cas des entreprises publiques algériennes, Ayadi (2003) a montré qu'elles soufrent d'une triple sous-performance : financière, économique et sociale. Cette situation peut être expliquée par l'inefficience des mécanismes de contrôle qui résulte de <u>l'absence des attributs</u> <u>liés aux droits de propriété privée</u>. Ces derniers fournissent généralement les incitations et

motivations nécessaires pour prendre en charge d'une façon efficace le patrimoine des entreprises publiques. D'autre part, les faibles salaires n'incitent pas les ouvriers et les cadres du secteur public à fournir davantage d'efforts pour améliorer la performance de leur entreprise. Ces salaires favorisent le développement de comportements opportunistes : abus dans l'acquisition de voitures de fonction, départs en mission pris en charge intégralement par l'entreprise, etc. (Ayadi, 2003).

Ce constat de sous performance de l'entreprise publique algérienne rejoint les conclusions de Bouzidi (1999) qui soulignent que le secteur public en Algérie n'a jamais été performant productivement ni financièrement. La nature de la propriété qui dominait et le mode de fonctionnement sont à l'origine de la crise de performance de ce secteur. « La nature publique de la propriété sur la plus grande part des moyens de production, le triple statut de l'État qui, dans l'économie, est à la fois propriétaire, gestionnaire et puissance publique, ont empêché l'entreprise publique de fonctionner comme une firme, c'est-à-dire comme une véritable entreprise économique avec ses contraintes d'efficacité. L'État rappelant constamment son statut de propriétaire empêchait l'émergence d'une culture d'entreprise et notamment l'entrepreneurship... » (Bouzidi, 1999). L'auteur définit l'entreprise publique comme un appendice du ministère dans lequel le gestionnaire devait être plutôt politiquement fidèle que techniquement efficace ; la productivité et la rentabilité financière étaient des critères secondaires, l'essentiel était d'atteindre les objectifs du plan.

Concernant l'ENASucre, elle est née dans un système très protectionniste tourné exclusivement sur un marché intérieur garanti et en pleine expansion grâce aux dépenses publiques. Elle n'a jamais fonctionné sous contraintes d'efficacité et elle a été pendant plusieurs années en situation de quasi-monopole, ce qui a découragé toute politique de développement. Malgré la forte croissance de la demande sur le marché local, les capacités de raffinage de cette entreprise sont restées les mêmes (297 000 tonnes de sucre roux pour une production de 267 000 tonnes de sucre blanc par an). Aujourd'hui, le désengagement de l'État et l'ouverture progressive du pays à l'économie de marché ont mis cette entreprise dans une situation très difficile. Elle perd chaque jour ses parts du marché intérieur au profit de l'entreprise Cevital. Face à ce constat, on peut se demander comment les entreprises publiques en Algérie, à l'image de l'ENASucre, pourraient se maintenir en l'absence de l'intervention étatique? En se référant à Ansoff (1980), nous pouvons penser qu'elles devraient identifier de nouvelles capacités afin de s'adapter aux nouveaux challenges de leur

environnement externe. Mais comment créer ces nouvelles capacités en l'absence de ressources financières suffisantes ? Plusieurs économistes estiment que l'amélioration de la performance des entreprises publiques passe par la privatisation. La privatisation des entreprises publiques pourrait faciliter leur adaptation aux mécanismes de l'économie de marché en apportant des changements tant organisationnels, managériaux que stratégiques (voir figure 49).

Figure 49 : Aspects de la transformation des entreprises publiques dans une phase de privatisation

Entreprise socialiste	behad on to short out out out out out out out out out ou	Entreprise privée concurrentielle		
Faible productivité	Bose	Forte productivité provenant de		
Inputs et volumes de production	Ajustement défensif,	l'environnement concurrentiel		
déterminés par le plan	diminution de taille	Ajustement des volumes de production		
		et des inputs à la demande et aux coûts		
Marchandage dans le plan		Management stratégique		
Produits en fin de cycle de vie	Restructuration	Produit en début de cycle de vie		
Transactions financières passives	stratégique	Management financier et comptable		
Réalisation du plan		Marketing		
Intégration verticale et horizontale		Nouvelles frontières de l'entreprise		
Processus de décision centralisé		Délégation des responsabilités		
Culture du plan, perfection	Changements	Culture concurrentielle, reposant sur		
technique des objectifs quantifiés	organisationnels	l'analyse coûts-avantages,		
		l'amélioration continue de la valeur de		
	Bookers and the second	la production		

Source: Meyer, 1998

Charreaux (1997) a montré dans une étude conduite auprès de 61 entreprises publiques (appartenant à 16 États et relevant de 32 secteurs d'activité) que leur privatisation a été accompagnée par une amélioration de performances. Ce résultat est-il transposable au cas des entreprises publiques algériennes ? Il est vrai aujourd'hui que l'indépendance financière des entreprises publiques et la suppression des soutiens budgétaires répétitifs sont nécessaires. Cela va non seulement alléger le fardeau de la dette publique qui pèse sur l'État algérien mais également inciter ces entreprises à développer une stratégie pour s'adapter à une économie de marché. Il faut admettre que dans le cas de certaines entreprises publiques algériennes, la réussite d'un tel changement est peu évidente. Les dettes cumulées par ces entreprises et les équipements vétustes dont elles disposent peuvent décourager tout prétendant. Dans ces conditions, on peut s'interroger sur les raisons qui poussent les autorités publiques à maintenir ces entreprises. La réponse la plus plausible est que ce choix répond à des objectifs purement sociaux (emploi) et politiques.

VI.3.2. Viabilité de la stratégie d'internationalisation de Cevital

L'importance des dépenses alimentaires des ménages algériens (45% du total des dépenses) offre des perspectives prometteuses de croissance pour l'industrie agroalimentaire. Cela explique la multiplication des investissements observée ces dernières années dans ce secteur. Entre 2001 et 2004, l'agence de l'investissement (ANDI) aurait enregistré 17000 projets dont 5870 dans le secteur agroalimentaire (Benard et Lemoine, 2006). Cette tendance se poursuit aujourd'hui avec l'installation de nouvelles entreprises privées notamment étrangères, c'est l'exemple de l'entreprise saoudienne Savola. Après avoir échoué à s'installer dans le secteur sucrier marocain, cette entreprise a annoncé un projet de construction à l'Ouest de l'Algérie d'une raffinerie de sucre d'une capacité d'environ un million de tonnes, un investissement estimé à 140 millions d'euros (Hamadi, 2008). Savola viendra donc concurrencer les entreprises Cevital et ENASucre dans le secteur sucre.

L'entreprise Cevital est aujourd'hui l'acteur dominant dans le secteur sucrier algérien avec plus de 50% de part de marché. Elle a entamé en 2007 un projet d'agrandissement de ses capacités de raffinage afin de les porter à 4600 tonnes par jour. Ce choix a été motivé par la forte valeur ajoutée procurée par cette activité, elle a été estimée à 120 millions de dollars en 2006 (El Watan, 2006). Avec ses nouvelles capacités de production, l'entreprise Cevital espère augmenter ses exportations (elle exporte déjà vers la Tunisie, la Libye et la Syrie) à 900 000 tonnes de sucre par an à partir de 2008 (Point Economique, 2006). Parmi les nouveaux marchés ciblés le marché de l'UE. La réforme du régime sucrier fera passer cette région (UE) du statut de grand exportateur à celui d'importateur. Cela offre donc une bonne opportunité pour l'entreprise Cevital, mais sera-t-elle la seule entreprise intéressée par ce marché? Si non, pourra-t-elle résister aux éventuels concurrents ?

L'entreprise Cevital dispose aujourd'hui de plusieurs atouts (une main d'œuvre et une énergie peu coûteuses, une capacité de raffinage importante, un emplacement géographique stratégique (une variable importante omise dans notre questionnaire mais qui a été néanmoins discutée lors des entretiens AHP)) qui pourraient lui permettre de faire face à la concurrence de nouveaux entrants sur le marché algérien tel que le groupe Savola. En revanche, sa dépendance vis-à-vis du marché mondial en matière d'approvisionnement en sucre roux risque de la handicaper sur le plan international particulièrement en présence d'autres entreprises plus performantes et surtout non dépendantes d'un approvisionnement extérieur.

Nous nous proposons de présenter dans ce qui suit la situation des industries sucrières susceptibles de concurrencer Cevital dans le Bassin méditerranéen (Tunisie, Maroc, Turquie, pays ACP).

• L'industrie sucrière marocaine

Contrairement à l'Algérie, le Maroc a pu maintenir une production sucrière locale grâce à l'adoption d'un Plan Sucrier en 1963. Cette production, partagée entre la canne (22 %) et la betterave (77%) (deux plantes sucrières cultivées sur une superficie d'environ 80 000 hectares), couvre aujourd'hui la moitié de la demande locale estimée à 32 kg/habitant/an, soit 12 kg de plus que la moyenne mondiale (Mission Economique de Casablanca, 2006). La capacité totale de traitement de ces deux plantes est estimée à 5,03 millions de tonnes dont 3,89 pour la betterave et 1,14 million de tonnes pour la canne (Ambassade de France, Mission Economique de Casablanca, 2006). Ces capacités sont nettement supérieures aux approvisionnements ce qui réduit considérablement les rendements. Cette situation se répercute négativement sur la compétitivité des sucreries en entrainant un alourdissement des coûts fixes et un gaspillage important de ressources.

L'industrie sucrière au Maroc est fortement dominée par l'entreprise COSUMAR (filiale de l'ONA). Cette dernière bénéficie de plusieurs avantages qui créent selon Thoyer (1996) des distorsions importantes. Ainsi, la situation de monopole dans l'activité de raffinage procure à cette entreprise un avantage important par rapport aux entreprises qui transforment le sucre produit localement, considéré de qualité médiocre. À titre d'exemple, la raffinerie SUTA qui utilise le sucre roux local pour produire le pain de sucre trouve d'importantes difficultés pour vendre son produit. Les consommateurs ont une préférence pour celui produit par COSUMAR. D'autres distorsions peuvent être relevées, elles ont souvent pour effet de décourager la productivité dans les entreprises (Thoyer, 1996). Cela s'est traduit par un grand manque de compétitivité qui a induit un important mouvement de restructuration dans l'industrie sucrière marocaine. Ce mouvement a été ponctué par une série de privatisation des entreprises publiques, COSUMAR était le principal bénéficiaire en rachetant en 2005 les sucreries Surac, Sunabel, Suta et Sucrafor.

Si l'entreprise COSUMAR domine aujourd'hui le marché marocain et dispose de quelques forces (son intégration à l'amont, forte capacité de production 17 000 tonnes/jour pour une production annuelle de 1 330 000 tonnes), elle reste néanmoins confrontée à plusieurs faiblesses qui réduisent sa compétitivité (Mission Economique de Casablanca, 2006) :

- En amont : faible qualité de la production, niveau d'approvisionnement insuffisant (seulement 3500 tonnes par jour), déficit hydrique, vétusté des équipements d'irrigation, non respect de temps de récolte (ces retards induisent des pertes de teneur en sucre de la betterave), baisse des rendements, coûts de production très élevés, coûts des intrants élevés.
- <u>Au niveau de la transformation</u>: obsolescence des anciennes usines publiques, faible rentabilité et déficit d'exploitation, installations anciennes nécessitant des investissements importants, prix très élevé du sucre roux importé en raison des fortes taxations, faible activité de raffinage en raison des contraintes du secteur (priorité à la production locale).

La faible compétitivité des entreprises sucrières marocaines justifie donc la politique de protection mise en place. En effet, les importations de sucre sont soumises depuis plusieurs années à un régime douanier (l'équivalent tarifaire) dont les recettes profitent à la caisse de compensation 15. Cette protection aux frontières garantit un prix minimum à l'agriculteur marocain et protège l'industrie locale des importations de produits finis. Les protections douanières s'élèvent aujourd'hui à 35 % (droits de douanes et prélèvements fiscaux à l'importation) auxquelles s'ajoutent 123 % sur la différence entre le prix plafond de 3500 DH par tonne et la valeur en douane. Dans ces conditions, les importations de sucre au Maroc (environ 600 000 tonnes de sucre brut par an, principalement en provenance du Brésil) reviennent à un coût très élevé variant de 4600 à 4800 DH 16 la tonne (Mission Economique de Casablanca, 2006). Le coût de revient local est largement inférieur (2800 DH la tonne soit 359,47 \$), il reste néanmoins faiblement compétitif par rapport au prix mondial variant de 200 à 300 \$.

_

¹⁵ Elle a été créée par les Français et a été gardée après l'indépendance. C'est par le biais de cette caisse que les autorités marocaines intervenaient pour aider les secteurs en difficulté. À partir de 1983, suite à l'application du plan d'ajustement structurel, elle passe du statut d'instrument de péréquation au statut de caisse de subvention. Elle se limitera par la suite à subventionner certains produits stratégiques notamment le sucre.

¹⁶ Entre 590,56 et 616,23 \$ la tonne soit environ trois fois le prix sur le marché mondial.

Il ressort donc clairement le manque de compétitivité de l'industrie sucrière marocaine. Celleci montre un retard important dans l'activité de raffinage en raison du choix suivi par les politiques marocains à savoir la promotion d'une production locale grâce à une importante protection aux frontières et de fortes subventions (2,2 milliards de DH en 2004 soit environ 280 429 840 de dollars).

Les gros investissements réalisés par le groupe Cevital dans l'activité de raffinage et l'expertise acquise (apprentissage progressif) dans ce domaine semblent lui offrir un avantage par rapport aux entreprises marocaines.

• L'industrie sucrière tunisienne

Les besoins en sucre en Tunisie dépassent les 200 000 tonnes par an (CEPI, 2000) avec une consommation moyenne par tête d'environ 29 kg (Mission Economique de Casablanca, 2006). 90 % de cette demande est satisfaite grâce aux importations, le reste était assuré jusqu'à 2001 par une production betteravière locale d'environ 26 000 tonnes par an (CEPI, 2000). Comme en Algérie, en raison des coûts élevés qu'elle engendrait, cette production a été abandonnée en 2001 (ANIMA, 2005)¹⁷, la Tunisie est devenue alors un importateur net. Cet abandon a été accompagné par la fermeture du Complexe Sucrier de Tunisie (CTS), laissant ainsi le monopole de la transformation à l'entreprise étatique : la Société Tunisienne de Sucre (STS). Il faut souligner que le gouvernement tunisien a décidé en 2007 de céder, dans le cadre d'une politique de privatisation, ses 64,37 % de participation dans le capital de cette entreprise.

Par ailleurs, une nouvelle raffinerie (Tunisie Sucre : un capital estimé à 15 millions d'euros) a été créée en septembre 2007. Les initiateurs de ce projet espèrent satisfaire la demande locale en sucre et exporter. Cela risque de remettre en cause les exportations de sucre de Cevital vers ce pays.

-

¹⁷ L'ANIMA est un réseau qui réunit une quarantaine d'agences gouvernementales et réseaux internationaux du pourtour méditerranéen. Son objectif est de contribuer à une amélioration continue du climat des affaires et à la croissance de l'investissement dans la région Méditerranéenne.

• L'industrie sucrière turque

L'industrie sucrière occupe une place importante dans l'économie turque depuis 1950. Elle assure de nombreux emplois directs et indirects dans plusieurs régions (Mission Economique d'Ankara, 2007). Quatre sucreries (créées respectivement en 1926 (2 sucreries), 1933 et 1934) ont assuré la production de sucre jusqu'en 1953. À partir de cette date, plusieurs autres ont été créées afin de répondre à une demande de plus en plus grandissante. Ainsi, selon Alp (1989), le nombre de sucreries est passé à 15 en 1956 puis 23 en 1989 dont 18 appartenant à la Société Anonyme des Sucreries de Turquie (entreprise étatique) (voir tableau 44).

Tableau 44 : Evolution des capacités de production de sucre en Turquie

Année	Nombre de	Capacité de production (tonnes
	sucreries	de betteraves traitées par jour
1926	2	1 000
1934	4	4 400
1956	15	25 000
1963	17	28 200
1982	20	64 600
1985	23	82 400
1987	23	88 600

Source : Alp, 1989

Aujourd'hui, l'industrie sucrière turque est composée de 30 entreprises dont 22 appartenant à l'État, 7 détenues par l'Union des Producteurs de betteraves (PANKOBIRLIK) et une sucrerie privée (Mission Economique d'Ankara, 2007). Le secteur a été libéralisé en 2001 avec l'instauration de quotas gérés par le conseil de supervision de l'industrie sucrière. Le prix de soutien appliqué à la betterave a été progressivement réduit. D'autre part, 25 parmi les 29 sucreries d'État (PANKOBIRLIK appartient également à l'État) seront privatisées en 2008. La privatisation ouvrira la voie vers la modernisation de ces entreprises ce qui permettra de réduire les coûts de production élevés auxquels elles sont confrontées. Ces derniers varient de 800 à 850 dollars la tonne au départ de l'usine (Mission Economique d'Ankara, 2007).

Concernant la consommation de sucre, elle a connu une augmentation continuelle en Turquie. Elle est passée de 4,6 kg par tête et par an en 1926 à 13,4 kg en 1963 et 29,4 kg en 1987 (Alp, 1989). Elle est estimée aujourd'hui à 30 kg (Mission Economique d'Ankara, 2007), une quantité relativement importante en comparaison avec la moyenne mondiale, ce qui a obligé la Turquie à recourir aux importations. À titre d'exemple, la Turquie a importé en 2006

environ 7411 tonnes principalement en provenance du Royaume-Uni, d'Allemagne et de France. Paradoxalement, ce pays a exporté 185 079 tonnes (sous forme de sucre cristallisé et de sucre en morceaux). Les principales destinations sont l'Irak, le Chypre du Nord et les pays turcophones d'Asie Centrale (Mission Economique d'Ankara, 2007). Les exportations se font essentiellement grâce aux subventions de l'État. La réduction de ces dernières, suite aux engagements de la Turquie envers le FMI, s'est traduite par une baisse considérable des exportations au profit des importations comme le montre le tableau 45.

Tableau 45 : Le commerce sucrier turc entre 2004 et 2006

Année	Importations (tonnes)	Exportations (tonnes)
2004	597	138 048
2005	4154	3617
2006	7755	135466

Source: International Sugar organization, 2007

Le tableau 45 montre que les exportations de sucre en Turquie ont été fortement affectées par la baisse des subventions. Cela témoigne d'une certaine dépendance des entreprises locales vis-à-vis de l'intervention étatique. Celle-ci est devenue nécessaire, vu les coûts de production élevés de la betterave et le manque de compétitivité de plusieurs sucreries d'État, ce qui explique la tendance vers la privatisation. Ce changement peut s'accompagner d'une modernisation des entreprises locales, et par conséquent une amélioration de leur productivité. Cependant, les coûts de production de la betterave et de transport restent élevés et risquent de handicaper le développement des entreprises turques sur le marché international.

En définitive, il nous semble qu'au regard de leurs coûts de production élevés, les entreprises sucrières turques ne peuvent pas utiliser leur production locale pour concurrencer Cevital. Dans l'activité de raffinage de sucre roux importé, Cevital semble posséder une certaine avance.

• Les pays ACP: peuvent-ils être compétitifs en l'absence des préférences européennes?

Les pays ACP bénéficient depuis plusieurs années d'une exonération douanière et de prix préférentiels (supérieurs à celui du marché mondial) pour leurs exportations de sucre vers l'UE. N'ayant pas anticipé la réforme du régime sucrier, les pays confrontés à des coûts de production élevés seront dans l'obligation de cesser leur production sucrière. Mais selon

Labetterave (2006), la plupart des pays ACP pourront se maintenir s'ils adoptent certaines mesures qui permettront d'améliorer leur compétitivité : la diminution du nombre d'usines, l'amélioration des infrastructures, le regroupement des exploitations (regrouper les petits planteurs pour améliorer leur productivité). Le plan d'aide à l'ajustement accordé par l'UE (40 millions d'euros en 2006 et 165 en 2007) pourrait apporter l'aide nécessaire pour atteindre cet objectif. Ainsi, la plupart des pays continueront à produire et à remplir leurs quotas (Labetterave, 2006).

Nous synthétisons dans les deux tableaux qui vont suivre quelques résultats obtenus à partir des analyses filières présentées ci-dessus.

Tableau 46 : Quelques chiffres sur les filières sucre étudiées (tonnes)

	Pro	duct	ion	Cons	omma	tion]	Importation	ıs	Ex	portatio	ns	
	2004	2005	2006	2004	2005	2006		2004	2005	2006	2004	2005	2006	
							Sucre blanc	572 033	574 725	436 090	0	18	0	
Algérie							<u>Dont</u> : UE Brésil	369 479 197 846	176 985 56 994	384 220 51 850				
1				(Sucre roux	627 228	1 345 377	642 289	0	18 301	0	
				1 135 000	1 185 000	215 000	<u>Dont</u> : Brésil UE	627 227 1	522 741 7 661	641 275 1 014	0	0 18 285	0	
	0	0	0	1.1	1	1.5	Total	1199261	1 920 102	1 078 379	0	18 319	0	
							Sucre blanc	203 089	0	36 343	115000	0	0	
							Dont :							
္							Brésil	194 258	0	0				
ır0					_		UE	8 831	0	34 978				
Maroc	00	1:	00	1 150 000	000	1 170 000	Sucre roux	528 022	605 125	625 492				
	540 000	851	450 000	50 (1 162 907	70 (<u>Dont</u> : Brésil	528 007	605 125	625 485				
	54(512	45(1 1	1 1	1 1	Total	731 111	605 125	661 835	115000	0	0	
							Sucre blanc	232 037	129 611	209 567	-	-		
							Dont :	232 037	127 011	207 307	_	_	-	
							Brésil	138 920	129 611	62 595				
ie							UE	79 139	0	146 972				
Tunisie							Sucre roux	140 000	197 311	142 097				
ľū				2	-2	0	<u>Dont</u> :							
				322	4.	200	Brésil	140 000	54 946	142 097				
	0	0	0	335	332 442	362	UE	0	106 559	0				
))	(1)	(1)	(,)	Total	372 037	326 922	351664	-	-	-	
							Sucre blanc	597	4 154	7 755	138048	3 617	135 466	
ie							Dont: UE	597	4 145	7 755	6784	6	0	
Turquie	-	2	7	0	δ.	2 2	0	Irak	391	4 143	1 133	89167	618	25 644
ın	96	96 (33	94	8	95	Iran				4782	0	46 163	
L	2 052 961	2 170 962	2 091 337	893 940	1 977 805	207 950	Géorgie				16794	1	27 130	
	2	2	2		_	2	Total	597	4 154	7 755	138 048	3 617	135 466	

Source : Elaboré par nos soins à partir des données de l'International Sugar Organization, 2007

Tableau 47 : Une analyse SWOT de quelques-unes des industries sucrières présentées

	Situation actuelle	Principales Forces	Principales Faiblesses	Principales Opportunités	Principales Menaces
Cevital	Croissance	 Stabilité financière Capacité de production Coût de l'énergie 	Dépendance des importations de sucre roux Très faible maîtrise du coût des approvisionnements	 Taxation des importations de sucre blanc Absence de concurrents Baisse des exportations UE 	Importations de sucre blanc à 0 taxes Tendance vers l'investissement dans l'activité de raffinage au niveau de la Méditerranée
Industrie sucrière turque	Privatisation /Modernisation	 Faible dépendance des importations Expérience d'exportation 	Installations anciennes Coût de production élevé	 Protection aux frontières Faible concurrence Baisse des exportations UE 	Suppression des subventions à l'exportation
Industrie sucrière marocaine (COSUMAR)	Privatisation/ Modernisation	 Intégration vers l'amont Capacités de production importantes 	 Installations anciennes Coût de production élevé Prix très élevé du sucre roux importé (fortes taxations) Faible activité de raffinage Dépendance des subventions 	 Absence de concurrents Protection aux frontières 	Suppression des subventions Ouverture du marché marocain aux importations de sucre
Industrie sucrière tunisienne	Privatisation/ Investissement privé	-	Dépendance des importations de sucre roux Très faible maîtrise des approvisionnements	- Absence de concurrents - Baisse des exportations UE	Investissement dans l'activité de raffinage niveau de la Méditerranée
Industrie sucrière dans les ACP	Concentration/ Rationalisation/ Abandon	Maîtrise des approvisionnementsExpérience d'exportation	- Coûts de production - Taille des entreprises	Marché préférentiel	Remise en cause du régime préférentiel Concurrence des PMA
Industrie sucrière UE Concentration/ Rationalisation/ Abandon		 Maîtrise des approvisionnements Diversification Capacités de production Capacité financière 	 Coût de production Dépendance des subventions 	Activité de biocarburants	Suppression des subventions Ouverture du marché européen

Source : Elaboré par nos soins

Les résultats de cette recherche et les tendances soulignées au niveau de la filière sucre dans le Bassin Méditerranéen nous amènent à nous interroger sur l'avenir des deux entreprises sucrières algériennes Cevital et ENASucre. Cela fera l'objet d'une discussion dans la section qui va suivre.

VI.4. Quelles perspectives pour les deux entreprises sucrières algériennes ?

L'analyse interne s'intéresse principalement à la question de la viabilité à long terme de l'entreprise ou d'un domaine d'activité. Il s'agit selon Meier (2005) de savoir si l'entité dispose :

- De suffisamment de ressources pour rester compétitive à moyen et long terme, compte tenu de l'évolution des facteurs clés de succès d'un secteur ;
- D'une capacité d'adaptation nécessaire pour reconfigurer des ressources déjà existantes ou pour développer de nouvelles ressources afin de rester compétitive à moyen et long terme;
- D'une capacité de gérer à moyen terme les risques spécifiques à l'activité de l'entreprise, soit en raison d'une évolution de la nature des risques, soit du fait d'un accroissement de ces risques.

Le diagnostic stratégique vise alors à répondre à la question suivante : une entreprise peut-elle continuer son activité, ou doit-elle se retirer du marché ? Pour Meier (2005), deux cas de figure se présentent :

- Dans le cas d'une entreprise monoactivité (cas de l'ENASucre), cela revient à poser la question de la liquidation ;
- Dans le cas d'une entreprise diversifiée (cas de l'entreprise Cevital), il s'agit de s'interroger sur un désengagement ou un désinvestissement.

Nous explorerons dans ce qui suit les perspectives des deux entreprises étudiées dans le domaine sucrier, au regard des résultats de leur diagnostic stratégique et des grands changements observés.

VI.4.1. L'avenir de l'ENASucre

L'ENASucre, comme les autres entreprises publiques en Algérie, a été créée dans le cadre d'une politique d'industrialisation pour répondre à un objectif d'autosuffisance alimentaire, mais aussi à un besoin social : l'emploi. Cette orientation a empêché toute recherche de rentabilité et a induit une dépendance totale de l'entreprise vis-à-vis de l'État. La réforme de

1988 et la décentralisation des financements publics ont réorienté la dépendance de cette entreprise vers les prêts bancaires, ce qui explique l'importance de la dette observée.

Aujourd'hui, l'ENASucre se retrouve face à une crise financière importante, accentuée par les difficultés rencontrées pour obtenir des crédits auprès des banques (entreprise non solvable). Cette situation empêche tout investissement visant à améliorer la compétitivité de cette entreprise. Le maintien actuel de l'ENASucre se fait essentiellement grâce au contrat de processing signé en 2005 avec Cevital, mais que se passera-t-il au terme de celui-ci ? Il nous semble que le maintien de l'ENASucre est possible si elle se ferait rachetée par une entreprise privée. Il est indéniable que cette entreprise dispose d'atouts non négligeables (compétences au sein de l'équipe dirigeante, silos portuaires stratégiques), toutefois, les investissements importants nécessaires pour moderniser son outil de production obsolète risque de décourager les éventuels repreneurs. En définitive, face à la forte croissance de Cevital et l'installation d'une nouvelle raffinerie à l'ouest de l'Algérie, le maintien de l'ENASucre semble de plus en plus improbable.

VI.4.2. La stratégie internationale de Cevital

On ne peut pas aborder un développement international de la même manière, selon que l'on décide d'exporter (stratégie internationale), de s'implanter dans certains pays (stratégie multinationale) ou d'opter pour une approche globale de marchés (stratégie mondiale).

Dans le cas de Cevital, il ressortait des entretiens réalisés auprès de ses dirigeants une volonté d'adopter une stratégie internationale à travers l'export. Une telle stratégie sera-t-elle viable au regard des évolutions observées notamment dans la région méditerranéenne? L'analyse de certaines filières sucrières dans cette région a montré que la réforme de la politique sucrière européenne a créé un élan de l'investissement privé. En effet, plusieurs investisseurs ont considéré la baisse des exportations européennes comme une opportunité et ont par conséquent lancés des projets dans l'activité de raffinage de sucre (autres l'Algérie et la Tunisie, un projet de raffinerie d'une capacité d'un million de tonnes par an a été recensé en Syrie par l'ANIMA (2005), il est estimé à 180 millions d'euros et rassemble des investisseurs syriens, koweïtiens et brésiliens). Ainsi, avec l'émergence de grands groupes agroalimentaires dans la région méditerranéenne la capacité financière ne constitue plus une barrière à l'entrée

dans le secteur sucre. Étant donné que la plupart de ces groupes seront comme Cevital dépendants d'un approvisionnement sur le marché mondial, l'expertise acquise par cette entreprise dans ce domaine et le réseau de fournisseurs et clients crée jusque-là lui donne une certaine avance.

Toutefois, d'autres tendances doivent être prises en compte. En effet, dans l'objectif de compenser les pertes induites par la réforme du régime sucrier, plusieurs groupes européens se sont lancés ces dernières années dans un processus de rachat d'entreprises sucrières situées dans des pays producteurs de sucre de canne. Ces acquisitions leur permettent de s'introduire sur des marchés fortement compétitifs notamment celui du Brésil, c'est le cas de Tereos (entreprise coopérative française née en 2003 du rachat de Beghin Say par deux coopératives : Union SDA et Union BS) qui ne cesse de croître depuis son implantation dans ce pays en 2000. Avec 5 usines rachetées, ce groupe est aujourd'hui le troisième producteur de sucre au Brésil. Le groupe Tereos s'est également implanté en Afrique (ex : Mozambique), un choix stratégique qui lui permet d'exporter vers le marché européen dans le cadre de la convention de Lomé. Le deuxième exemple de cette nouvelle tendance est le groupe anglais Associated British Food, qui s'est implanté en Afrique du Sud après le rachat en 2006 du plus grand producteur de sucre en Afrique, le groupe Illovo. Ce dernier produit chaque année environ 2 millions de tonnes de sucre dont la moitié en Afrique du Sud et le reste dans ses filiales situées dans les ACP et les PMA (Malawi, Mozambique, Zambie, Tanzanie, Swaziland). Ces filiales vont faciliter au groupe Illovo l'accès au marché européen, notamment dans le cadre de l'initiative « tout sauf les armes ».

Au regard des récentes tendances observées dans la filière sucre dans la région méditerranéenne, la dépendance de l'entreprise Cevital des importations risque de la handicaper dans sa stratégie internationale. Le classement obtenu par la variable « coût des intrants » lors de la phase de quantification reflète son importance dans la rentabilité de l'activité sucrière. Dans ces conditions, nous pensons que l'intégration vers l'amont, notamment la filière brésilienne (par le rachat d'une entreprise locale ou une joint-venture), sera une garantie de succès pour l'entreprise Cevital dans le domaine sucrier. Elle lui permettrait de mettre en place plus efficacement l'une des stratégies définies par Porter (1991), à savoir <u>la domination par les coûts</u>. Cette stratégie consiste à atteindre, de façon durable, un coût unitaire inférieur à celui des concurrents pour un même niveau de qualité. Elle se caractérise par la recherche d'un volume d'activité important, des investissements

conséquents dans le domaine de la production de masse et par l'obligation de cibler large (Meier, 2005).

L'entreprise peut obtenir des coûts de production bas par la conjugaison de plusieurs facteurs :

- Les économies d'échelle : elles résultent de la répartition des coûts fixes sur des volumes de production plus importants. Un facteur dont bénéficiera Cevital avec la forte augmentation de ses capacités de production ;
- *L'effet de taille*: une grande taille permet à l'entreprise de disposer d'un pouvoir de négociation important vis-à-vis de ses partenaires notamment les fournisseurs. Les développements récents observés dans la filière sucre notamment la concentration au niveau de l'offre de sucre roux (plusieurs groupes rachetés par les entreprises européennes) et la multiplication des investissements privés dans l'activité de raffinage risquent de renforcer le pouvoir de négociation des fournisseurs. Cela nous pousse à penser qu'une stratégie d'intégration vers l'amont pourrait être sécurisante : le groupe Cevital ne devrait pas se contenter d'une stratégie internationale, et devrait plutôt adopter une stratégie multinationale;
- *L'effet d'apprentissage*: conduit à l'amélioration de la productivité du travail. Cela provient de la maîtrise progressive des techniques. Le groupe Cevital pourra bénéficier de cet effet par rapport aux autres investisseurs qui viennent de se lancer dans l'activité de raffinage de sucre ou qui projettent de le faire;
- L'amélioration et la sophistication des produits et process : la baisse des coûts peut également provenir du remplacement progressif de la main d'œuvre par des moyens de production appropriés.

Selon Meier (2005), une stratégie de domination par les coûts offre en général une forte rentabilité et permet à une entreprise d'être en position de force au niveau des prix par rapport à ses principaux concurrents. Le sucre est un produit qui ne peut faire l'objet d'importantes innovations, la différenciation entre les concurrents se fera donc essentiellement sur la base de la qualité (un facteur de différenciation essentiel aujourd'hui au regard de la sensibilité des consommateurs à la qualité de leur alimentation) et les prix.

Conclusion du chapitre VI

La transition de l'Algérie vers l'économie de marché met les entreprises locales face à de nouveaux défis. Dans le cas de l'ENASucre, après avoir longtemps bénéficié de plusieurs avantages (protections aux frontières, situation de monopole, et subventions) elle doit s'adapter aujourd'hui à la montée en puissance du secteur privé. En plus de Cevital dont les capacités ne cessent de croître, elle doit faire face à l'arrivée d'un nouveau concurrent : le groupe saoudien Savola. Cela risque de compliquer encore sa situation et de précipiter sa fermeture. L'entreprise Cevital, quant à elle, s'est développée dans un contexte tés favorable (absence de concurrence sur le marché local, développement à l'abri de la concurrence internationale grâce à la politique de protection) qui lui a permis de devenir le leader dans plusieurs secteurs notamment celui du sucre. Dans le cadre d'une volonté de croissance, Cevital ne veut plus se contenter aujourd'hui du marché local et souhaite s'imposer dans le Bassin méditerranéen. Mais, cette entreprise dispose-t-elle d'une capacité stratégique suffisante pour atteindre cet objectif ? Afin de répondre à cette interrogation nous avons mené une étude sur certaines industries dans cette région.

Deux tendances importantes ont été observées. La première porte sur un processus de privatisation de plusieurs entreprises étatiques dans l'objectif de les moderniser et d'améliorer leur compétitivité. La deuxième tendance est celle de l'investissement dans l'activité de raffinage de sucre roux. En effet, plusieurs projets de construction de raffineries ont été entamés. Il parait donc que Cevital n'est pas la seule entreprise sucrière qui espère tirer profit de la réforme de la politique sucrière européenne, en revanche elle peut bénéficier de son statut de pionnier. Cette entreprise a acquis ces dernières années une certaine expertise qui lui permet d'avoir une meilleure maîtrise des coûts, et s'est constituée un réseau de clients et fournisseurs. Le rôle de ces derniers est essentiel dans la détermination du coût de production. Malgré ces avantages, nous pensons que Cevital devrait adopter une stratégie d'intégration vers l'amont pour une meilleure maîtrise des approvisionnements. Cette stratégie permet de contrôler la régularité, la qualité et les coûts des approvisionnements (Meier, 2005). Selon Ghillotreau et Le Roy (2000), l'intégration vers l'amont peut également trouver sa justification dans la pratique de l'écrasement des prix. Celle-ci consiste à intégrer un fournisseur que ne peut éviter de rencontrer un concurrent horizontal. L'adoption d'une stratégie d'intégration vers l'amont permettrait à une firme d'obtenir la matière première à un coût inférieur à celui de ses concurrents, une différence qu'elle pourrait répercuter sur le prix de vente en aval. Les concurrents verront alors leurs profits écrasés entre le prix de revient des matières premières et le prix de vente qui est maintenu trop faible pour rester compétitifs.

Dans le cas de Cevital, l'intégration vers l'amont prend plus d'importance si on tient compte de la nouvelle stratégie adoptée par les entreprises sucrières européennes. En effet, nous avons constaté le rachat par des groupes sucriers européens de plusieurs entreprises de raffinage de sucre dans des pays très compétitifs en Amérique (Brésil) et en Afrique (Afrique du Sud). Cette stratégie de diversification géographique permettrait aux groupes européens non seulement d'avoir une plus grande maîtrise de leurs coûts mais également de bénéficier davantage (à travers les accords « tout sauf les armes » et « le protocole sucre ») du passage de l'UE du statut d'exportateur à celui d'importateur suite à la réforme du régime sucrier.

Conclusion de la deuxième partie

Dans la deuxième partie de cette thèse, nous nous sommes fixés comme objectif de déterminer l'importance des variables institutionnelles dans la mise en place de la stratégie dans deux entreprises agissant dans un secteur habituellement très protégé, celui du sucre. Il s'agissait d'explorer dans un premier temps, par le recours à la méthode Delphi, la capacité stratégique de chacune des deux entreprises étudiées (ENASucre, Cevital) et de déterminer comment leurs dirigeants perçoivent les changements intervenus dans l'environnement externe. Cette première étape de notre travail a donné lieu à des résultats très différents entre les deux cas étudiés. D'une part, une entreprise publique (ENASucre) confrontée à d'importantes difficultés (héritées du mode de fonctionnement sous le protectorat de l'État), d'autre part une entreprise privée (Cevital) en pleine croissance mais qui se heurte à une forte contrainte : sa dépendance des importations en matière d'approvisionnement en sucre roux. Ces deux situations opposées semblent avoir influencé la perception par les experts des variables externes. Un constat confirmé dans la deuxième étape de notre travail, celle de la quantification des résultats des enquêtes Delphi. Cette deuxième étape s'est faite auprès d'un seul dirigeant de chaque entreprise pour raison de centralisation de la décision stratégique. Parmi les principaux résultats, nous soulignons l'importance des variables institutionnelles. Il faut noter que contrairement à ce qui a été observé dans le cas de la filière sucre européenne, le cadre institutionnel dans le cas algérien reste faible, ce qui n'a pas favorisé le développement d'une industrie forte.

Chabaud et al. (2005) ont conduit une étude sur le secteur électrique en Europe, et constaté que dans une situation où le cadre institutionnel n'est pas performant, les entreprises du secteur restent enfermées dans des comportements ne permettant pas un développement efficace (faible création de richesse). L'exemple le plus illustratif est celui de l'ENASucre en Algérie. En raison de sa faible compétitivité, cette entreprise n'occupe aujourd'hui qu'une place marginale sur le marché sucrier algérien, une ouverture à la concurrence internationale entrainerait probablement sa fermeture.

La faiblesse du cadre institutionnel algérien réside dans l'interventionnisme au niveau de la gestion des entreprises publiques et les fortes subventions accordées sans obligation de résultats. La situation de l'ENASucre constitue un bon exemple de la limite de ce mode de

fonctionnement. Autre faiblesse des mesures institutionnelles qui ont été adoptées dans la filière sucre en Algérie ces dernières années, nous relevons le maintien des droits de douanes à l'importation du sucre roux alors qu'en même temps 150 000 tonnes de sucre blanc (sucre subventionné) ont bénéficié, dans le cadre de l'accord d'association avec l'UE, d'une importante exonération (30 %). Cette mesure a mis les entreprises locales face à une concurrence déloyale.

Malgré ses quelques faiblesses, le cadre institutionnel algérien reste important pour les entreprises, au moins pour la protection aux frontières qu'il leur assure (cette importance ressortait dans la phase de quantification de notre recherche). Il faut rappeler que la mise an place des protections il y a maintenant plusieurs années avait pour objectif d'encourager des monopoles étatiques (Semmoud, 1982), comme le cas de l'ENASucre dans son secteur. Aujourd'hui, ces protections assurent le maintien de cette entreprise mais offrent aussi des conditions favorables pour le développement de Cevital.

Au niveau de l'analyse interne, nous avons relevé l'importance de la variable « faiblesse financière » dans le cas de l'ENASucre, et de celle de « coût des intrants » dans le cas de Cevital. La rareté de fonds financiers met l'ENASucre dans l'incapacité de s'approvisionner en fonction de ses besoins et à des prix concurrentiels, et l'empêche de réaliser tout investissement qui pourrait améliorer sa compétitivité. Le partenariat ou la privatisation restent donc le seul moyen de survie pour cette entreprise, la privatisation nous semble toutefois peu probable vu l'outil de production dépassé dont elle dispose et les dettes cumulées. Dans le cas de Cevital, malgré sa compétitivité et sa domination du marché sucrier algérien, cette entreprise reste affaiblie par sa dépendance des importations de sucre roux. Cette faiblesse risque de handicaper Cevital sur le marché international. Cet handicape pourrait être accentué par la stratégie de diversification géographique adoptée par les entreprises européennes vers des pays habituellement exportateurs de sucre roux. Un choix stratégique qui leur permettrait une meilleure maîtrise de leur coût (donc une meilleure compétitivité), et un contrôle sur l'approvisionnement des raffineurs de sucre roux à l'image de Cevital (concentration au niveau de l'offre).

Ces constats laissent surgir une interrogation sur le type de stratégie que doit adopter chacune des deux entreprises au regard de leurs capacités stratégiques. Nous nous sommes donc proposés de les situer dans une matrice de stratégies proposée par Chang et Huang (2006).

Les résultats obtenus nous semblent discutables. En effet, si certaines stratégies peuvent convenir aux deux entreprises, d'autres paraissent peu rationnelles. Concernant Cevital, vu les performances de cette entreprise dans le domaine sucrier et l'importance du marché algérien, la liquidation semblerait un choix incohérent. Ce résultat peut, à notre sens, être attribué au faible nombre d'entreprises enquêtées, mais également à l'hétérogénéité des composantes SWOT des deux entreprises résultant de la différence en termes de compétitivité. Au-delà de ce résultat, nous pensons que compte tenu des développements observés dans la filière sucre mondiale, une intégration vers l'amont serait une stratégie sécurisante pour l'entreprise Cevital. Sa dépendance des importations peut ne pas constituer un handicape important sur le marché local qu'elle domine et où elle bénéficie d'une image très favorable « image d'une entreprise citoyenne », mais elle peut l'être sur le marché international. Cette intégration peut se faire à travers un investissement dans la production de la betterave comme le projette cette entreprise (à condition bien sûr que les expérimentations prévues dans le sud algérien s'avèrent fructueuses). Ou encore par une joint-venture avec une entreprise dans les pays producteurs de sucre roux, une option intéressante et moins coûteuse. Ou en dernier ressort par le rachat d'entreprises dans ces pays, un investissement certes coûteux mais qui peut s'avérer déterminant dans les prochaines années.

Conclusion générale de la recherche

Le choix du sucre pour notre étude a été motivé par le rôle stratégique qu'il joue dans plusieurs pays/régions : il constitue un élément de base dans l'alimentation de nombreuses populations et beaucoup de pays en voie de développement sont aujourd'hui dépendants des devises étrangères qu'il procure, c'est l'exemple des pays d'Afrique, Caraïbes et Pacifique (ACP). Cette dépendance est d'autant plus lourde de conséquences en raison du caractère cyclique des cours de ce produit. Dans les pays développés, les différents opérateurs (producteurs, raffineurs, négociants) doivent aujourd'hui prendre en considération de nouveaux paramètres telles que la stagnation de la consommation, l'apparition de nouveaux débouchés alimentaires, la concurrence d'autres substances sucrantes, etc. L'importance stratégique du sucre et le caractère cyclique de ses cours sont à l'origine d'importantes politiques de protection dans de nombreux pays. Certaines de ces politiques sont limitées à des mesures aux frontières, alors que d'autres assurent d'importantes subventions aux producteurs de sucre.

Ces dernières années, la tendance à la globalisation des marchés a quelque peu remis en cause ces politiques interventionnistes. C'est notamment le cas des pays en transition vers l'économie de marché (cas de l'Algérie) où les entreprises locales sont appelées à s'adapter à des changements considérables, mais celles-ci sont-elles réellement en mesure de le faire ? Quel type de stratégies ces entreprises doivent-elles adopter pour réussir cette transition ? Ces interrogations ont motivé notre travail de thèse, et nous ont amenés à mettre en place la question de recherche suivante : « Quelles sont les variables déterminantes dans la décision stratégique d'une entreprise dans un pays en transition marqué par un contexte institutionnel en mutation ? ».

Cette recherche doctorale avait pour ambition de cerner l'importance de l'environnement institutionnel dans la décision stratégique. Elle s'est articulée autour de deux grandes parties : la première est consacrée à la présentation du cadre d'analyse théorique et de la méthodologie de recherche, et la deuxième partie a porté sur la contextualisation de la recherche, la présentation des résultats et leur discussion.

Notre cadre d'analyse théorique s'appuie sur deux approches qui dominent le champ du management stratégique, à savoir l'approche structurelle et l'approche RBV. Les chapitres (I) et (II) de la première partie de la thèse ont porté sur les principaux fondements de ces deux approches.

Les économistes industriels (particulièrement Porter), précurseurs de l'approche structurelle, postulent que la performance et la stratégie de l'entreprise dérivent de la structure de l'industrie : l'entreprise est vue comme un portefeuille d'activités qui s'adapte à l'évolution de son environnement. La présentation de cette approche a permis de montrer que la dimension institutionnelle est parmi les composantes les plus touchées par cette dynamique. Pourtant, nous remarquons que cette dimension n'a pas suscité l'intérêt des économistes industriels : « La dimension institutionnelle n'est qu'un filtre en fin de formulation. Elle n'est pas une force et (ou) une contrainte de création de la stratégie » (Dauchy, 1996). La libéralisation progressive qui a accompagné le mouvement de globalisation a poussé certains auteurs (North, 1990, Chabaud et al, 2005; Kichou et Palloix, 2003) à s'interroger sur l'impact de ce changement sur le comportement stratégique et la performance des entreprises. Leurs études ont particulièrement exploré la dimension institutionnelle, ce qui constitue une rupture avec ce qui a été observé dans le passé.

La deuxième approche présentée, dans le deuxième chapitre, met les ressources et compétences au centre de l'analyse stratégique. Ses précurseurs (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991 ; Rumelt, 1991) estiment que face aux évolutions de l'environnement, les entreprises doivent acquérir des ressources qui permettent de maintenir ou d'obtenir un avantage concurrentiel durable, c'est-à-dire des ressources rares, valorisables, difficilement imitables, et difficilement substituables. L'approche par les ressources et compétences permet donc d'introduire les ressources spécifiques d'une entreprise dans la réflexion stratégique. Elle explique pourquoi au sein d'un même environnement, les entreprises sont différentes (hétérogénéité des firmes).

Nous avons, dans un troisième chapitre, mis en évidence la complémentarité de l'approche structurelle et de la RBV, notamment dans le cadre d'une analyse SWOT, pour expliquer le comportement stratégique et la performance de l'entreprise. L'analyse SWOT tient compte à la fois de l'environnement interne de l'entreprise et de son environnement externe. Nous

avons détaillé cette méthode tout en mettant l'accent sur ses limites et les méthodes alternatives permettant de les dépasser (chapitre III).

Grosso-modo la première partie nous a permis de construire nos hypothèses de recherche et de présenter les méthodes mobilisées pour vérifier leur validité. Elle a constitué également une base théorique pour le travail d'enquête mené au sein de la filière sucre algérienne, dont les résultats sont présentés et interprétés dans la deuxième partie de la thèse.

Nous avons débuté la deuxième partie par une analyse de la filière sucre mondiale (chapitre IV) en utilisant la méthode de la Chaîne Globale de Valeur (CGV). Cette analyse a révélé l'importance des politiques de protection adoptées dans la plupart des pays (exportateurs ou importateurs de sucre), et l'émergence de nouvelles tendances. Il s'agit notamment de la promotion des biocarburants dans plusieurs pays, qui a été motivée par l'envolée du prix du pétrole et la croissance des préoccupations en matière de préservation de l'environnement. C'est le cas de l'UE où un élan vers l'investissement dans cette sous filière a été constaté.

L'analyse de la filière sucre européenne, et plus particulièrement sa structure de gouvernance, a montré un changement dans les rapports de forces entre les différents acteurs. La domination de la filière par les industriels sucriers a été remise en cause ces dernières années par certaines tendances (baisse de la consommation du sucre, concentration des achats par les industriels utilisateurs, etc.). Cela nous a incité à penser que la récente réforme du régime sucrier européen peut être expliquée non seulement par les pressions internationale et budgétaire, mais également par le changement dans les rapports de forces en faveur des entreprises de deuxième transformation. Ce constat semble ne pas concerner les pays en voie de développement. En Algérie, les entreprises sucrières se trouvent dans des situations de duopole qui leur donnent un pouvoir de négociation important par rapport à leurs clients qui sont dans la plupart des cas des petites entreprises qui ne concentrent qu'une faible partie de la demande de sucre. D'autre part, la consommation directe de sucre reste importante dans ces pays, contrairement au cas des pays européens.

L'analyse des filières sucre mondiale et algérienne nous a permis d'identifier les variables externes susceptibles d'influencer le comportement stratégique et la performance des deux entreprises sucrières algériennes. Ces variables ont été introduites dans le questionnaire utilisé

dans notre travail d'enquête qui a été mené en deux étapes (chapitre V). Dans une première phase, nous avons conduit des enquêtes exploratoires auprès de professionnels de la filière sucre algérienne (un panel composé de 12 experts a été mobilisé). L'objectif était d'effectuer un classement des variables internes et externes relatives aux deux entreprises dans les groupes SWOT. Les résultats exploratoires ont montré que les entreprises disposent de deux portefeuilles de ressources et compétences complètement différents. L'entreprise privée Cevital dispose de plusieurs forces, le nombre de ses faiblesses reste en revanche très réduit. Cela explique la compétitivité de cette entreprise dans le secteur sucre. Dans le cas de l'entreprise publique ENASucre, nous avons pu relever sa faible compétitivité qui peut s'expliquer par de nombreuses faiblesses (faiblesse financière, vétusté des équipements de production, faible part de marché, etc.).

Les enquêtes exploratoires de notre recherche ont été complétées par une étude quantitative basée sur la méthode AHP. Cette deuxième phase a été conduite auprès du responsable de la stratégie de chacune des deux entreprises enquêtées. Le nombre limité des répondants se justifie par la centralisation de la décision stratégique au sein de ces entreprises. Nous pouvons synthétiser les principaux résultats obtenus dans les points suivants :

- La prédominance des variables environnementales par rapport aux variables internes à l'entreprise (le poids total des variables externes est supérieur au poids des variables internes);
- La différence entre le poids des variables internes et celui des variables externes est moins importante dans le cas de l'ENASucre. En plus des changements observés dans son environnement externe, cette entreprise doit faire face à de grandes faiblesses internes pour pouvoir s'adapter;
- La priorité accordée aux variables externes peut être expliquée en grande partie par les variables institutionnelles (taxation des importations de sucre blanc, importations de sucre à 0 taxe, système FIFO) qui sont déterminantes pour les deux entreprises, mais surtout dans le cas de l'entreprise publique (ENASucre). Nous avons attribué ce résultat à l'interventionnisme étatique qui a caractérisé la gestion de cette entreprise pendant plusieurs années, et aux facilités financières dont elle bénéficiait;

- L'entreprise Cevital est confrontée à deux faiblesses seulement « disponibilité de l'énergie » et « coût des intrants hors énergie ». Les coupures fréquentes observées dans le réseau d'approvisionnement en énergie est une difficulté que l'entreprise peut surmonter, en revanche le coût du sucre roux reste difficile à maîtriser vu les variations du prix de cette commodité sur le marché international. Dans la mesure où le sucre roux constitue la principale ressource dans le processus de production, l'impact de son coût est important sur la rentabilité de l'activité sucrière ;
- L'entreprise ENASucre souffre d'un déficit financier important qui la handicape considérablement dans son activité et risque de la pousser vers la fermeture. Cette importante faiblesse rend cette entreprise incapable de faire face à une concurrence étrangère, ce qui justifie le poids important obtenu par la variable « taxation des importations de sucre blanc » ;
- La composante ressources et compétences de l'entreprise (ressources financières, capacités de production, etc.) influence la perception des variables externes par les dirigeants des deux entreprises.

Les résultats issus de la phase de quantification ont permis de formuler des propositions de stratégies adaptées à la situation de chacune des deux entreprises enquêtées. Ainsi, nous avons situé l'ENASucre et Cevital dans une matrice de stratégies proposée par les deux auteurs Chang et Huang (2006). Quelques résultats nous ont semblé discutables vu l'incohérence de certaines stratégies avec la situation des deux entreprises.

Enfin, nous avons tenté de déterminer les perspectives des deux entreprises étudiées (chapitre VI), tout en essayant d'évaluer si l'entreprise Cevital est en mesure de devenir un exportateur de sucre dans la région méditerranéenne. En tenant compte des tendances observées au niveau de quelques filières sucre dans cette région, nous avons suggéré que pour atteindre cet objectif, l'entreprise Cevital ne doit pas se contenter d'une stratégie internationale. Une stratégie multinationale semble plus intéressante dans la mesure où elle va lui permettre de sécuriser ses approvisionnements et de maitriser ses coûts de production.

Les apports de la recherche

Nous pouvons situer les apports de cette recherche sur trois plans : théorique, méthodologique et managérial.

Les apports théoriques

L'étude bibliographique que nous avons menée dans cette thèse a révélé que peu de recherches ont exploré l'interaction entre les changements institutionnels et le comportement stratégique des entreprises. Cette lacune a été attribuée essentiellement à l'absence de changements institutionnels importants (Hafsi et Hatimi, 2003). Ces derniers se font généralement de manière progressive, ce qui donne aux entreprises concernées suffisamment de temps pour s'adapter. Aujourd'hui, les pays en transition vers l'économie de marché constituent des cas intéressants à étudier comme l'ont souligné Hoskisson et al. (2000). Les entreprises locales, habituées à intervenir dans un environnement économique fortement régulé et stable, sont entrain de faire face à des changements considérables sur le plan institutionnel: mise en application de programmes de stabilisation recommandés par la banque mondiale et le FMI (exemple: plan d'ajustement structurel), qui sont souvent accompagnés par un retrait progressif de l'État, des accords d'associations engendrant la réduction ou la suppression (définitive ou temporaire) des droits de douane, etc. Tous ces changements offrent une opportunité de recherche pour explorer dans quelle mesure les facteurs institutionnels peuvent influencer le comportement stratégique des entreprises. Cette opportunité est d'autant plus importante dans le cas du sucre en raison de la réforme de la politique sucrière européenne.

L'un des résultats obtenus dans cette recherche est la prédominance des variables externes par rapport aux variables internes, qui peut se justifier par la particularité du secteur étudié à savoir la généralisation des politiques de protection. Ainsi, au-delà des divergences observées dans la littérature entre les auteurs (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) qui penchent pour une explication de la performance de la firme à partir de ses ressources et compétences et ceux (McGahan et Porter, 1997) qui sont plutôt pour une explication par la structure de l'industrie, nous pensons que les mesures institutionnelles caractérisant le secteur dans lequel interviennent les entreprises peuvent influencer considérablement leurs performance et comportement stratégique.

Malgré la priorité accordée aux variables liées à l'environnement externe, l'analyse interne de l'entreprise reste un élément primordial dans l'explication du comportement stratégique et de la performance de l'entreprise. L'analyse du secteur d'activité est sans doute importante dans l'analyse stratégique, mais elle reste insuffisante. Si dans notre étude nous avons pu constater une prédominance des variables de l'environnement, la rentabilité en revanche est en grande partie tributaire d'une seule ressource : le sucre roux. Ce qui explique l'importance accordée à celle-ci dans la stratégie de Cevital. Dans ces conditions, l'investissement dans cette ressource serait une option stratégique intéressante, elle permettrait à cette entreprise une meilleure maîtrise de ses coûts de production et de sa rentabilité.

Les apports méthodologiques

La démarche adoptée dans cette recherche s'inscrit dans une optique hypothético-déductive. En partant des connaissances en matière d'explication de la performance et du comportement stratégique d'une entreprise, nous avons formulé trois hypothèses de recherche que nous avons vérifiées à l'aide d'une approche empirique. Cette dernière a été matérialisée par deux études de cas réalisées au sein d'entreprises confrontées à des changements importants au niveau de leur environnement.

L'analyse stratégique réalisée auprès des deux cas étudiés s'est faite par le recours à plusieurs outils méthodologiques (SWOT, Delphi, CGV, AHP). L'intérêt de cette recherche se situe essentiellement dans l'articulation de ces différentes approches afin de minimiser les effets pervers de certaines méthodes. Ainsi, l'utilisation de la méthode AHP a permis de dépasser l'une des principales limites de l'analyse SWOT à savoir le caractère qualitatif des résultats. Un poids relatif a été donc attribué à chaque variable interne et externe, il reflète l'importance de chacune dans la décision stratégique. D'autre part, l'une des critiques faites à la méthode AHP est liée au caractère subjectif de l'arbre hiérarchique des éléments de décision qui sert de base aux comparaisons binaires (Le Gallic et al. 2005). Cette subjectivité a été modérée dans notre recherche par le recours à la méthode Delphi. La constitution de l'arbre hiérarchique a été validée auprès de professionnels ayant une bonne connaissance du problème étudié.

Les implications managériales

L'Algérie, choisie comme terrain de recherche, se caractérise par la transition du pays vers l'économie de marché, ses liens économiques importants avec l'UE notamment dans le domaine sucrier, et l'existence de deux modes de gestion : une entreprise publique et une autre privée.

Les mesures institutionnelles, particulièrement les protections aux frontières, peuvent jouer un rôle important dans le développement d'une industrie. Toutefois, leur application devrait se faire dans un objectif d'améliorer la compétitivité des entreprises locales et non pour créer une dépendance vis-à-vis de ces mesures (l'exemple de l'ENASucre).

L'analyse des résultats obtenus dans le cas des deux entreprises montre que l'existence d'une propriété publique (cas de l'ENASucre) induit un système d'incitation et de contrôle insuffisant. Selon la théorie des droits de propriété et le modèle principal-agent, l'existence dans les économies planifiées d'une propriété publique et plus généralement de droits de propriété mal définis induit un système d'incitations et de contrôle insuffisant et donc inefficient (Shleifer, 1994). La privatisation est l'un des moyens qui pourrait permettre une amélioration du mode de gouvernance des entreprises publiques. Elle est d'ailleurs au cœur des réformes structurelles préconisées par le consensus de Washington pour les économies en transition. Toutefois, notre étude montre que dans le cas de l'ENASucre, cette éventualité est difficilement envisageable en raison des dettes cumulées et des investissements importants nécessaires pour sa mise à niveau.

Contrairement au cas de l'entreprise publique, Cevital est aujourd'hui une entreprise performante sur le marché algérien. Nous nous sommes alors demandés si le stade de compétitivité atteint par cette entreprise est en mesure de lui permettre de s'imposer à une échelle méditerranéenne. Comme le souligne Porter (1997), « toute tentative d'élaboration d'une stratégie globale doit émaner d'une compréhension de la nature de la compétition internationale ». En ce sens, nous avons exploré le cas de certaines industries sucrières qui nous ont paru susceptibles de concurrencer l'entreprise Cevital dans le Bassin méditerranéen. Nous avons constaté la forte tendance vers l'investissement dans l'activité de raffinage au niveau de cette région. Cela risque d'induire une forte concurrence entre les raffineurs qui peut se répercuter négativement sur les prix du sucre roux et la rentabilité de l'activité de

raffinage. Si le risque encouru par Cevital peut être réduit par l'expertise acquise dans l'activité de raffinage, une autre tendance mérite à notre sens une attention particulière. Il s'agit de la stratégie de diversification géographique adoptée par les entreprises européennes vers des pays habituellement exportateurs de sucre roux (exemples du Brésil, de l'Afrique du Sud). Cette stratégie va permettre à ces entreprises d'être compétitives dans l'activité de raffinage et de contrôler l'approvisionnement en sucre roux des industriels sucriers dépendants des importations. Dans ces conditions, nous avons suggéré qu'une intégration vers l'amont, par le rachat de sucreries ou par des joint-ventures dans les pays exportateurs de sucre roux tel que le Brésil, serait une stratégie sécurisante. Aujourd'hui, les entreprises désirant s'adapter à leur environnement doivent suivre les changements technologiques, législatifs, etc. Pour cela, elles doivent acquérir des ressources stratégiques leur permettant de maintenir ou d'obtenir un avantage concurrentiel durable (Porter, 1997).

Les limites de la recherche

Après avoir souligné les apports et les enseignements de cette recherche, il convient de préciser les limites que nous situons à deux niveaux : méthodologique et théorique.

Sur le plan méthodologique, nous sommes parfaitement conscients de certaines limites que présente cette recherche. Hormis les limites de la méthode SWOT que nous avons tenté de surmonter par le recours à d'autres méthodologies, nous pensons que le nombre limité de répondants dans les enquêtes AHP (le responsable de la stratégie de chacune des deux entreprises) constitue la principale limite méthodologique. Ce choix présente un risque de subjectivité. Par ailleurs, la composition de l'échantillon d'experts (enquêtes Delphi) peut être discutée. La condition de la connaissance des deux entreprises nous a obligé à faire appel à un panel composé essentiellement de responsables travaillant dans les deux entreprises. Cela peut induire le risque d'un biais d'appartenance qui peut influencer les jugements des experts dans le sens de positiver la situation de leur entreprise (cas des variables internes). Nous avons essayé de limiter ce risque en proposant aux experts de remplir un questionnaire relatif à leur propre entreprise et un autre pour la deuxième entreprise.

L'hétérogénéité du nombre de variables dans les groupes SWOT peut avoir un effet sur les résultats de l'analyse AHP. Le nombre réduit de variables dans certains groupes (l'exemple du groupe « faiblesses » dans le cas de Cevital) induit des poids relativement importants qui peuvent avoir une influence sur le classement global des variables (la répartition des poids). Enfin, l'étude de cas comme méthode de recherche présente des avantages notamment celui d'assurer une forte validité interne des résultats (les phénomènes relevés sont des représentations authentiques de la réalité étudiée), en revanche comme toute méthode de recherche elle présente des faiblesses, la plus importante concerne la validité externe. En effet, il est généralement difficile que les résultats obtenus à partir d'études de cas soient reproduits (Gagnon, 2005).

Sur le plan théorique, nous relevons une application insuffisante de l'approche Ressource Based View (RBV). Nous avons insisté dans notre revue de littérature sur l'importance des compétences dans l'entreprise. En effet, la spécificité d'une organisation ne réside plus aujourd'hui dans le fait de se doter en actifs et ressources mais plutôt dans la manière avec laquelle ces facteurs sont utilisés pour construire un avantage concurrentiel durable, cela renvoie aux compétences de l'entreprise. Des variables relevant des compétences ont été considérées dans nos questionnaires exploratoires, cependant elles n'ont pas pu être retenues pour la suite de notre travail empirique, les opinions des experts ont convergé vers un effet neutre de ces variables.

Voies de recherche

Nous soulignons tout d'abord le caractère sectoriel de cette recherche. L'industrie sucrière se distingue par des protections dans la plupart des pays. A partir de là, on peut s'interroger sur la généralisation des résultats à d'autres secteurs. Nous pensons que cela est possible dans le cas d'entreprises intervenant dans des environnements institutionnels semblables à celui du secteur sucre. Il serait alors intéressant dans une voie future d'analyser les interactions entre le comportement stratégique des organisations et l'environnement institutionnel dans d'autres secteurs, tels que le vin et le lait dans l'UE. Ces secteurs stratégiques font l'objet d'une forte régulation gouvernementale et sont marqués par des évolutions importantes (consommation, distribution, réglementation). D'autre part, contrairement à ce que nous avons observé dans la filière sucre algérienne, ces secteurs présentent l'avantage de contenir un nombre élevé

d'entreprises ayant des niveaux de compétitivité proches. Cette multiplicité d'acteurs induit une concurrence qui peut faire des compétences un enjeu stratégique important. Cela pourrait permettre une meilleure application de l'approche Resource Based View.

Des applications dans d'autres secteurs dans des pays en transition seraient également pertinentes. Les économies de ces pays sont marquées par une tendance vers l'économie de marché et la privatisation, paradoxalement le rôle de l'Etat reste important. Des études portant sur l'effet de cette situation paradoxale sur le comportement stratégique des entreprises semblent intéressantes. La compréhension des stratégies des firmes dans ces pays ne sera pas seulement une contribution théorique, elle aura aussi d'importantes implications pratiques pour les firmes occidentales désirant améliorer leurs efficacités dans ces économies (Peng, 1996).

Bibliographie

- Agra Presse Hebdo. (2005), Réforme du régime sucrier, Agra Presse Hebdo, 2998.
- Agra Presse Hebdo. (2005), Réforme du secteur sucre, Agra presse Hebdo, 2999.
- Agra Presse Hebdo. (2005), Le sucre, Agra Presse Hebdo, 3001.
- Allegre L.H. (2002), Perspective de la ressource et avantage concurrentiel : un état de l'art des recherches empiriques (1985-2001), 11^{ème} conférence de l'AIMS, Paris, 24p.
- Allouche J; Schmidt G. (1995), *Les outils de la décision stratégique*. Paris : La Découverte, 125p.
- Alp Ö. (1989), Agricultures Méditerranéennes : la Turquie, *Options Méditerranéennes*, 1 (B) : 227-232.
- Amit R; Schoemaker P.J.H. (1993), Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, 14: 33-46.
- Anderson C.R; Paine F.T. (1975), Managerial perceptions and strategic behavior, *Academy of Management Journal*, 18(4): 811-823.
- Angelier J.P. (1997), *Economie industrielle : une méthode d'analyse sectorielle*, Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble, 176p.
- ANIMA. (2005), Le secteur agro-alimentaire dans la région euro-méditerranéenne : 84p.
- Ansoff H.I. (1987), The emerging paradigm of strategic behavior, *Strategic Management Journal*, 8 (6): 501-515.
- Ansoff H.I. (1980), Strategic issue management, *Strategic Management Journal*, 1 (2): 131-148.
- Arena R. (1983), Méso-analyse et théorie de l'économie industrielle, in ADEFI, *Economie industrielle : problématique et méthodologie*, Economica : Paris, 21-40.
- Arrègle J.L. (2006), De la stratégie au processus stratégique, *Revue française de gestion*, (160): 241-259.
- Astrid E; Tobias R. (2000), Le sucre. Importants changements du marché mondial, in EFTA, Commerce équitable, Mémento pour l'an 2000.
- Atamer T, Calori R. (1993), Diagnostic et décisions stratégiques, Paris : Dunod, 716p.
- Attarça M. (2002). Les ressources politiques de l'entreprise : proposition d'une typologie, XIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Paris ESCP-EAP, 26p.
- Attarça M, Jacquot T. (2005), La représentation de la Responsabilité Sociale des Entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales, Journée

- Développement Durable de l'Association Internationale de Management Stratégique, IAE D'Aix en Provence, 40p.
- Ayadi N. (2003), Contrats, confiance et gouvernance : le cas des entreprises publiques agroalimentaires en Algérie, Thèse de doctorat, Université Montpellier 1, 294p.
- Ayadi N; Rastoin J-L; Tozanli S. (2006), Les opérations de restructurations des firmes agroalimentaires internationales entre 1987 et 2003, Working Paper, (8): 63p.
- Banerjee S. (2005), International competitiveness and sugar strategy options in Australia, Brazil and the European Union, *International Journal of Business Studies* 13 (1): 39-66.
- Barney J.B. (1986), Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy, *Management Science*, 32 (10): 1231-1241.
- Barney J.B. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17 (1): 99-120.
- Baron D.P. (1995), Integrated strategy: market and non market components, *California Management Review*, 37 (2), 19p.
- Benamar B. (2008), L'avantage concurrentiel dans un marché émergent : les entreprises agroalimentaires en Algérie, Thèse de doctorat, Montpellier SupAgro, 266p.
- Benard L; Lemoine D. (2006), Agroalimentaire: Les filières se consolident, *Revue de l'Industrie Agroalimentaire*, (Hors série), 54p.
- Bencharif A, Rastoin J.L. (2006), Libéralisation et désintégration des filières agroalimentaires : le cas des blés en Algérie, Séminaire Acralenos «Libéralisation commerciale agricole et pays en voie de développement : des effets attendus aux impacts effectifs, 4 enjeux décisifs», Santiago de Chile, 21p.
- Betteravier Français. (2006), Coopération : la stratégie de Tereos face au nouveau Règlement sucre (853), 1p.
- Bigneti L.P; Bomtempo J.V. (2007), Evolution des stratégies d'entreprises pétrochimiques brésiliennes en quête de compétitivité internationale, $16^{\text{ème}}$ Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 juin 2007, 25p.
- Boidin M; Abtroun A et al. (2005), Etude de la filière boisson, Euro Développement Pme, Alger, 96p.
- Borrel B; Duncan R.C. (1992), A survey of the cost of world sugar policies, *The world bank* research observer, 7 (2): 24p.
- Borrel B; Pearce D. (1999), Sugar: the tast test of trade liberalization, Conference on agriculture and new trade agenda from a development perspective, Geneva, 37p.

- Boukella M. (1996), Les industries agro-alimentaires en Algérie : politiques, structures et performances depuis l'indépendance, *Cahier Options Méditerranéennes*, (19).
- Boukella M; Brabez F. (1999), Effets de l'ajustement structurel sur les industries agroalimentaires de base, *Les Cahiers du Cread*, (46): 97-112.
- Boumane A; Talbi A. et al. (2004), Vers une méthodologie d'analyse de l'existant appliquée dans le cadre d'une stratégie d'intégration des fonctions de l'entreprise, *Revue Française de Gestion Industrielle*, 23 (4) : 63-86.
- Bourcieu S. (2005), Les stratégies de développement international des PME face à la dynamique de l'environnement institutionnel, XIVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Angers, 29p.
- Bourcieu S. (2004), Une stratégie d'action des PME face sur l'environnement institutionnel : l'ascendance institutionnelle, 7^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Montpellier, 17p.
- Bourenane N. (1991), Agriculture et alimentation en Algérie : entre les contraintes historiques et les perspectives futures, *Options Méditerranéennes : choix technologiques, risques et sécurité dans les agricultures méditerranéennes*, (21) : 151-155.
- Bouzidi A.M. (1999), Les années 1990 de l'économie algérienne : les limites des politiques conjoncturelles, Alger : ENAG Editions.
- Camelo-Ordaz C; Martin-Alcazar F; Valle-Cabrera R. (2003), Intangible resources and strategic orientation of companies: An analysis in the Spanish context, *Journal of Business research*, (56): 95-103.
- Capron L. (2008), Competitors' resource-oriented strategies: acting on competitors' resources through interventions in factor markets and political markets, *Academy of Management Review*, 33 (1): 97-121
- Carney M; Gedajlovic E. (2002), The co-evolution of institutional environments and organizational strategies: the rise of family business groups in the Asian region, *Organization Studies*, 23 (1): 29p.
- Carr C. (1993), Global, national and resource-based strategies: an examination of strategic choice and performance in the vehicle components industry, *Strategic Management Journal*, 14 (7): 551-568.
- Carrons A.L; Gonzalo E.F, et al. (2004), Les enjeux des échanges agricoles euroméditerranéens, Colloque international European documentation and research center, Université de Malta, 27p.

- Caves R. (1982), *Multinational Enterprise and economic analysis*, Cambridge university press.
- Caves R.E. (1982), Multinational entreprise and economic analysis, Cambridge.
- CEDUS. (2007), Sucre, coproduits, biocarburants, Mémo statistique, février 2007, 28p.
- CEPI. (2000), Etude de positionnement stratégique des industries agroalimentaires, *Cahier du CEPI*, (3): 5p.
- Cevital. (2005), Notice d'information, Alger, 109p.
- Chabaud D. (2005), La stratégie d'organisation du travail aux prises avec le contexte institutionnel : les difficultés de l'industrie automobile américaine, $16^{\text{ème}}$ Conférence International de Management Stratégique, Pays de la Loire, Aout 2005, 26p.
- Chabaud D; Parthenay C; Perez Y. (2005), Environnement institutionnel et trajectoire des entreprises : une analyse northienne de l'industrie électrique, *Management international*, 9 (3) : 65-78.
- Chalmin P. (1982), La filière sucre, 1p.
- Chang H.H; Huang W.C. (2006), Application of a quantification SWOT analytical method. *Mathematical and Computer Mödling*, (43): 158-169.
- Charreaux G. (1997), L'entreprise publique est-elle nécessairement moins efficace, IAE, Dijon, 29p.
- Chevalier J.M. (1995), L'économie industrielle des stratégies d'entreprises, Paris : Montchrestien, 264p.
- Child J; Tsai T. (2005), The dynamic between firms' environmental strategies and institutional constraints in emerging economies: evidence from China and Taiwan, *Journal of Management Studies*, 42 (1): 95-125.
- CNUCED. (2003), Information de marché dans le secteur des produits de base : filière.
- CNUCED. (2005), Manuel de statistiques de la CNUCED, Nations Unies : New York et Genève, 485p.
- CNUCED. (2006), Sucre: Marché, 6p.
- Collis D.J. (1991), Resource-based analysis of global competition: the case of the bearings industry, *Strategic Management Journal*, 12(Special Issue: global strategy): 49 68.
- Commission des Communautés Européennes. (1967), Information interne sur l'agriculture : situation et tendance de marchés mondiaux des produits agricoles (sucre), 280p.
- Commission des Communautés Européennes. (2003), Document de travail des services de la commission : vers une réforme de la politique sucrière de l'Union européenne, Synthèse des travaux d'analyse d'impact, Bruxelles, 48p.

- Commission Européenne. (2005), Le secteur européen du sucre : son importance et son avenir, 41p.
- Cyert R.M; March J.G. (1963), A behavioral theory of the firm, In Peng M.W. (1996), The growth of the firm in planned economies in transition: institutions, organizations, and strategic choice, *The Academy of Management Review*, 21 (2): 492-528.
- Dahan N. (2002), La pertinence du concept de ressource dans l'étude des relations entre les entreprises et les pouvoirs publics, XIème Conférence internationale de management stratégique, Paris, 25p.
- Dauchy D. (1996), L'introduction de la dimension institutionnelle dans la modélisation stratégique : apports constructivistes, Conférence AIMS, Nantes, 19p.
- Davis L.E; North D.C. (1971), *Institutional Change and American Economic Growth*, Cambridge: Cambridge University Press, 282p.
- DelVecchio S. (2006), Mesure quantitative des impacts de risque en contexte d'impartition, HEC de Montréal, Université de Montréal, 109 p.
- Desreumaux A. (1998), Théorie des organisations, Paris : Editions EMS, 222p.
- Devadoss S; Kropf J. (1996), Impact on trade liberalization under the Uruguay Round on the world sugar market, *Agricultural Economics*, (15): 83-96.
- Domecq J.P. (2003), Opportunités et difficultés d'un partenariat euro- méditerranéen renforcé en matière agricole, Conférence FEMISE, Marseille, 15p.
- Duhan S; Levy M; Powell P. (2001), Information systems strategies in knowledge-based SMEs: the role of core competencies, *European Journal of Information Systems*, 10(1): 25-40.
- Dumez H; Jeunemaître A. (2000), Comprendre la globalisation, *La gazette de la société et des techniques*, (4): 4p.
- Dumoulin R ; Simon E. (2005), stratégie de rupture et PME : La réplication impossible, Revue Française de Gestion, 2 (155) : 75-95.
- Durand T. (2006), L'alchimie de la compétence, Revue Française de Gestion, (160): 261-292.
- Dyson R.G. (2004), Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick, *European Journal of Operation Research*, (152): 631-640.
- Elobeid A; Beghin J.C. (2004), Multilateral trade and agricultural policy reforms in sugar markets, Working paper, Center of agricultural and rural development,12p.

- Ernest et Young. (2002), Concentration analysis of the EU sugar industry and its economic partners, 67p.
- Fahy J. (2002), A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment, *International Business Review*, (11): 57-78.
- FAO. (2000), Perspectives de l'alimentation : Analyse des marchés mondiaux, Rome, novembre 2000, (5) : p 12.
- FAO. (2006), Perspectives de l'alimentation : Analyse des marchés mondiaux, (1) : 74p.
- Fennell M.L. (1987), Organizational boundary spanning in institutionalized environments, *Academy of Management Journal*, 30 (3): 456-476.
- Finon D; Lamort F. et al. (1996), La dynamique d'organisation des industries de réseaux énergétiques : l'apport des approches de la nouvelle économie institutionnelle, *Cahier de recherche*, (7) : 49p.
- Forman E.H; Gass S.I. (2001), The analytic hierarchy process: an exposition, Operations Research, 49 (4): 469-486.
- Franteau A. (2004), Les ruptures créatives en management stratégique des PME, *Les cahiers* de la recherche de l'ISTEC : 3-10.
- Friedberg E. (1993), Le Pouvoir et la Règle : Dynamiques de l'action Organisée. Paris, 405p
- Gagnon Y.C. (2005), *L'étude de cas comme méthode de recherche*, Québec : Presses de l'Université du Québec, 128p.
- Gereffi G; Korzeniewicz M. (1990), Commodity chains and footwear exports in the semiperiphery, in WG Martin (Ed.), *Semipheripheral States in the World-Economy*: Greenwood Press: 45-68.
- Gereffi G. (1994), The organization of buyer-driven global commodity chains: how US retailers shape overseas production networks, in Westport (Ed.), Commodity chains and global capitalism, London: 95-122.
- Gereffi G. (1996), Global Commodity Chains: New Forms of Coordination and Control among Nations and Firms in International Industries, *Competition and Change* 1 (4): 427-439.
- Giannelloni J.L; Vernette E. (2001), Etudes de marché. Paris: Vuibert, 587p.
- Gibbon G. (2001), Upgrading primary production: a global commodity chain approach, *World Development*, 29 (2): 345-365.
- Gibbon P; Ponte S. (2005), *Trading down: Africa, value chains, and the global economy*, Philadelphia, 251p.

- Ginsberg A; Venkatraman N. (1985), Contingency perspectives of organizational strategy: a critical review of the empirical research, *Academy of Management Review*, 10 (3): 421-434.
- Giraud-Héraud E; Requillart V. (1996), Concurrence potentielle avec différenciation verticale des produits: l'exemple du marché du sucre industriel dans l'Union européenne, *Annales d'économie et de statistiques*, (43): 27p.
- Godet M. (2001), Manuel de prospective stratégique : l'art et la méthode, Paris : Dunod, 412p
- Grant R.M. (1991), The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, *California Management Review*, 33: 114-135.
- Greubel B. (2008), Opportunities for collaboration between the European sugar industry and ACP/LDC countries, Pfeifer et Langen, 10p.
- Gueguen G. (2001), Orientations stratégiques de la PME et influence de l'environnement : entre déterminisme et volontarisme, 10ème Conférence de l'AIMS, Université Laval, 31p.
- Guieu G; Meschi P.X. (2008), Conseils d'administration et réseaux d'administrateurs en Europe, *Revue Française de Gestion*, (185) : 21-45.
- Guillotreau P; Le Roy F. (2000), La guerre tu thon ou l'élévation des coûts des concurrents par l'intégration verticale, *Annales des Mines, Gérer et comprendre*, (62): 53-62;
- Hafsi T; Hatimi A.E. (2003), Changement institutionnel, stratégie concurrentielle et performance : le cas de l'industrie des équipements de télécommunication en Amérique du Nord, 12^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Les Cotes de Carthage, 29p.
- Hamadi S. (2008), Savola ouvre une raffinerie d'huile en Algérie, Le Maghreb, Alger.
- Hamdani. (2003), Sécurité alimentaire : les stratégies alternatives du déficit glucidique de l'Algérie, INPS, 398 p.
- Hansen G.S; Wernerfelt B. (1989), Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational facto, *Strategic Management Journal*, 10 (5): 399-411.
- Henderson J. (1998), *Industrial Transformation in Eastern Europe in the Light of the East Asian Experience*, London and New York: Macmillan and St Martins Press.
- Hillman A. (1996), Political strategy formulation for international firms: the role of firm, industry and institutional variables, Thèse de doctorat en philosophie, 243 p.
- Hoskisson R.E; Eden L. et al. (2000), Strategy in emerging economies, *Academy Management Journal*, 43 (3): 249-267.

- Houben G; Lenie K; Vanhook K. (1999), A knowledge-based SWOT analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises, *Decision Support Systems*, (26): 125-135.
- Humphrey J; Schmitz H. (2001), Governance in global value chains, IDS Bulletin 32 (3): 14p.
- Ingham M. (1995), *Management stratégique et compétitivité*, Paris : De Boek Université, 572p.
- Ingham M. (1997), Introduction à la connaissance dans les organisations, *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*, Paris : De Boeck Université, 320p.
- International Sugar Organization. (2007), Statistical Bulletin, 66 (12): 75p.
- Ireland R.D; Hitt M.A. et al. (1987), Strategy formulation processes: difference in perceptions of strength and weaknesses indicators and environmental uncertainly by managerial level, *Strategic Management Journal*, **8** (5): 469-485.
- Izabel D. (1999), Les fusions acquisitions, outil de restructuration des groupes, Cinquième séminaire de la direction des statistiques d'entreprises, Paris.
- Jabnoun N; Khalifah A; Yusuf A. (2003), Environmental uncertainly, strategic orientation, and quality management: A contingency model, *The Quality Management Journal*, 10 (4): 17-31.
- Jenkins D.A; Smith T.E. (1994), Applying Delphi methodology in family therapy research, *Contemporary Family Therapy*, 16: 411-430.
- Johnson G; Scholes H. (2000), *Stratégique*, Paris: Publi-Union Editions, 606p.
- Julien A; Marchesnay M. (1999), *Economie et stratégies industrielles*, Paris : Economica, 112p.
- Keller K.L. (1993), Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity, *Journal of Marketing*, 57 (1): 1-22.
- Kendrick J.D; Saaty D. (2007), Use analytical hierarchy process for project selection, *Six Sigma Forum Magazine*, 6: 22-29.
- Kennedy P.L, Harrison R.W. (1999), Competitiveness in the world sugar industry: a comparison of the EU and US sugar sectors, Annual meetings, American Agricultural Economics Association, Tennessee, 12p.
- Ketata I. (2006), L'influence du contexte sur le choix de la stratégie d'implantation, *Revue Française de Gestion*, (166): 159-171
- Kichou L; Palloix C. (2003), Economie institutionnelle des groupes multinationaux de l'agroalimentaire en ce début de $21^{\text{\'e}me}$ siècle, *Economie appliquée*, 27 (1): 93-123.

- Kichou L; Rizopoulos Y. (2000), Une approche organisationnelle du changement institutionnel, Colloque Organisations et Institutions : règles, coordination, évolution, Amiens.
- Koehl J.L. (1992), Le sucre, Paris : Economica.
- Koenig G. (1996), Management stratégique: paradoxes, interactions et apprentissages. Paris: Nathan, 543p.
- Koo W.W; Taylor R.D. (2003), Outlook of the US and world sugar market 2002-2012, Agribusiness and applied economies report.
- Kurttila M; Pesonena M, et al. (2000), Utilizing the analytic hierarchy process AHP in SWOT analysis, a hybrid method and its application to a forest-certification case, *Forest Policy and Economics*, (1): 41-52.
- Lamarque E. (2001), Avantage concurrentiel et compétences clés : Expérience d'une recherche sur le secteur bancaire, *Revue Finance Contrôle Stratégique*, 4 (1) : 63-88.
- Lamarque G. (1994), Le lobbying, Paris: PUF.
- Landeta J. (2006), Current validity of the Delphi en social sciences, *Technological Forcasting* and social change, (73): 467-482.
- Lecocq X; Yami S. (2006), L'analyse stratégique et la configuration de la valeur, *Revue* française de gestion, (160): 45-65.
- Le Gallic B; Mardle S, et al. (2005), Les objectifs d'une politique publique vus par les acteurs : une analyse multicritères de la politique commune de la pêche, *Revue de l'Institut d'Economie Publique*, (16) : 29p.
- Legrand V. (2002), Régionalisation et globalisation : le volet agricole dans le partenariat euroméditerranéen et l'OMC, Annales d'études européennes de l'université catholique de Louvain, Bruxelles, 13p.
- Lorino P; Tarondeau J-C. (2006), De la stratégie au processus stratégique. *Revue française de gestion* (160): 307-328.
- Lozano M; Vallés J. (2006), An analysis of the implementation of an environmental management system in local public administration, *Journal of environmental Management*, 17p.
- Malki L. (2006), Importation de sucre : Cevital veut maintenir la réglementation actuelle, *El Watan*.
- March J.G; Olsen J.P. (1975), The Uncertainty of the past: organizational learning under ambiguity, *European Journal of Political Research*, 3: 147-171.

- Marchesnay M. (1986), *La stratégie : du diagnostic à la décision industrielle*, Paris : Chotard, 247p.
- Marchesnay M. (1993), Management stratégique, Paris : Eyrolles, 198p.
- Marchesnay M. (2002), Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique ressourcescompétences : essai de praxéologie, *Cahier de l'ERFI* (22) : 59p.
- Marks S.V; Marskus K.F. (1993), The economics and politics of world sugar policies, The university of Michigan press: Michigan.
- Mascarenhas B; Baveja A; Jamil M. (1998), Dynamics of Core Competencies in Leading Multinational Companies, *California Management Review*, 40 (4): 117-132.
- Masozera M.K; Avalapati J-R-R, et al. (2006), Assessing the suitability of community-based management for the Nyungwe Forest Reserve, Rwanda, *Forest Policy and Economics*, (8): 206-216.
- McGahan A.M; Porter M.E. (1997), How much does industry matter, really? *Strategic Management Journal*, 18:15-30.
- Meier O. (2005), *Diagnostic stratégique : Evaluer la compétitivité de l'entreprise*, Paris: Dunod, 268p.
- Mendoza G.A; Macoun P. (1999), Guidelines for applying Multi-criteria analysis to the assessment of criteria and indicators, Center for International Forestry Research, Indonesia, 89 p.
- Meschi P.X. (1997), Le concept de compétence en stratégie : perspectives et limites, VI^{ème} conférence de l'association Internationale de management stratégique Montréal, 10p.
- Metais E; Roux-Dufort C. (1997), Vision stratégique et formes d'apprentissage organisationnel : Des stratégies d'adéquation aux stratégies d'intention, Conférence de l'AIMS, Montréal, 26p.
- Meyer J. (1989). Histoire du sucre. Paris : Desjonquéres, 335p.
- Meyer K. (1998), International Production Networks and enterprise transformation in central Europe, *Comparative Economic Studies*, (1): 135-150.
- Michelini S. (2003), Etat des lieux des négociations de la zone de libre échange euroméditerranéenne, *Options Méditerranéennes*: libre échange, agriculture et environnement (52): 51-56.
- Miles M; Covin J-G; Heeley M.B. (2000), The relationship between environmental dynamism and small firm structure, strategy, and performance, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 8 (2): 63-74.

- Miles R.E; Snow C.C. (1978), Organizational Strategy, Structure, and Process, New York: McGraw-Hill.
- Miles-Tapping C; Dyck A, et al. (1990), Canadian Therapists' Priorities for Clinical Research: A Delphi Study, *Physical Therapy*, 70 (7): 7p.
- Mintz S. (1991), Sucre blanc, misère noire : le goût et le pouvoir, Paris : Ed Natan.
- Mintzberg H; Ahlstrand B; Lampel J. (1999), Strategy, blind men and the elephant, *Financial* Times, London, 6p.
- Mintzberg H; Ahlstrand B; Lampel J. (1999), Safari en pays stratégie: l'exploration des grands courants de la pensée stratégique, Paris : Editions Village Mondial, 423p.
- Mission Economique d'Ankara. (2007), Le secteur sucrier en Turquie: fiche de synthèse, Ambassade de France en Turquie, 4p.
- Mission Economique de Casablanca. (2006), Le secteur agroalimentaire au Maroc, Casablanca, 167p.
- Monceau C, Blanche-Barbat E, Echampe J. (2002), La consommation alimentaire depuis quarante ans : de plus en plus de produits élaborés, *INSEE*, (846) : 4p
- Morvan Y. (1985), L'économie industrielle et la filière, in ADEFI (Ed), *L'analyse filière*, Paris : Economica, 4p.
- Morvan Y. (1991), Fondement de l'économie industrielle, Paris : Economica, 639p.
- Narayanan V.K; Fahey L. (1997), Analyse Macro-environnementale: comprendre l'environnement en dehors du secteur d'activité, in Maxima (Ed.), *Les paramètres essentiels de la gestion stratégique des entreprises*, Paris: 277-315.
- North D.C. (1990), *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge: Cambridge University Press, 152p.
- O.N.S. (2005), Rétrospective statistique 1970-2002, O.N.S, Alger, 239p.
- O.N.S. (2008), Commerce extérieur (importations) : principaux produits importés en 2006, 1p.
- Oberman W. (1993), Strategy and Tactic Choice in an Institutional Resource Context, In Mitnick (Ed.), *Corporate Political Agency*, Sage, 28p.
- OCDE. (2005), Tableau des perspectives agricoles 1970-2014, OCDE, 1p.
- Oilivier C. (1997), The influence of institutional and task environment relationships on organization performance: the Canadian construction industry, *Journal of Management studies*, 34: 26p.
- Okoli C; Pawlowski S.D. (2004), The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications, *Information et Management*, 42: 15-29

- Oliver C. (1991), Strategic responses to institutional process, *The Academy of Management Review*, 16 (1): 145 179.
- OODOC (2008), Les stratégies de diversification, 14p.
- OXFAM. (2004), Dumping sur le monde : Comment les politiques de l'Union Européenne nuisent aux pays pauvres ? OXFAM, 66p.
- Oxfam. (2002), The Great EU sugar scam, Oxford, 39p.
- Palpacuer F. (2000), Competence-based strategies and global production networks: A discussion of current changes and there implications for employment, *Competition and Change: The Journal of Global Business and Political Economy*, 4 (4): 353-400.
- Palapacuer F; Tozanli S. (2003), Filière sucre, Montpellier (document non publié).
- Palpacuer F; Gibbon P; Thomsen L. (2005), New challenges for developing country suppliers in global clothing chains: a comparative European perspective, *World Development*, 33, (33): 409-430.
- Pecquet P. (1982), La Filière du sucre en France, Amiens: ERSI, 221p.
- Peng M.W. (1996), The growth of the firm in planned economies in transition: institutions, organizations, and strategic choice, *The Academy of Management Review*, 21 (2): 492-528.
- Penrose E.T. (1959), The Theory of the Growth of the Firm, New York: John Wiley.
- Perez R. (1983), Introduction méthodologique sur l'articulation filières stratégies, ADEFI : économie industrielle, problématique et méthodologie, Paris, 21p.
- Pérez R. (1986.), Les filières de production sucrières, Séminaire de recherche sur les stratégies des firmes, IAM Montpellier, 14p.
- Pérez R; Palpacuer F; Rastoin J.L. (2002), Modes de gouvernance et management stratégique des firmes agroalimentaires multinationales en Europe, UMR MOISA, Montpellier, 35 p.
- Point Economique. (2006a), Issad Rebrab, P-DG de Cevital: "Nous allons faire passer le pays du stade d'importateur de sucre à celui d'exportateur", *Point Economique*, (41):4p.
- Point Economique. (2006b), Controverse autour du sucre : Fini ou demi fini, telle est la question, *Point Economique*, (41) :1p.
- Poillot-Peruzzetto S. (2001), Le lobbying des entreprises françaises auprès des institutions européennes, *Annuaire Français des relations Internationales*, 2 : 16p.
- Ponte S. (2002), The late revolution? Regulation markets and consumption in the global coffee chain, *World Development*, 30 (7): 1099-1122.
- Porter M.E. (1980), Choix stratégiques et concurrence, Paris : Economica.

- Porter M.E. (1986), L'avantage concurrentiel, Paris: InterEdition, 647p.
- Porter M.E. (1990), Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, Paris : Economica, 426p.
- Porter M.E. (1991), Towards a Dynamic Theory of Strategy, *Strategic Management Journal*, 12: 95-117.
- Porter M.E. (1993), L'avantage concurrentiel des nations, Paris : Inter Editions.
- Porter M.E. (1997), La stratégie globale : réussir sur le marché mondial, *Les paramètres* essentiels de la gestion stratégique des entreprises, Paris : Maxima, 39p.
- Porter M.E. (1999), La concurrence selon Porter, Paris : village mondial, 475p.
- Pouch T. (2005), Mutation sur le marché mondial du sucre, *Chambres d'agriculture* (942) : 4-7.
- Prahalad C; Hamel G. (1990), The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 68 (3): 79-93.
- Priem R.L; Butler J.E. (2001), Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: further comments, *The Academy of Management Review*, 26 (1): 57-66.
- Raikes P; Jensen M; Ponte S. (2000); Global commodity chain analysis and the French filiere approach: comparison and critique, *Economy and Society*, 29 (3): 390-417.
- Rainaud E; Sauvée L; Valceschini E. (2005), Alignment between quality enforcement devices and governance structures in the agro-food vertical chains, *Journal of Management and Governance*, 9 (1): 47-77.
- Ramdane O. (2001), Le développement du secteur privé, L'Algérie sur le chemin des réformes : Actes du colloque du 18 octobre 2001, Groupe sénatorial d'amitié France-Algérie, 21p.
- Rastoin J.L; Tozanli S. (1992), Les multinationales et le système alimentaire mondial : Tendances stratégiques, *Economies et sociétés, Série développement agroalimentaire*, (21): 137-165.
- Rastoin J.L; Fort F; Remaud H. (2000), Territoire et stratégie d'entreprises agroalimentaires : le cas du Languedoc Roussillon, INRA/DAP : Recherche pour et sur le développement territorial, 18 p.
- Rastoin J.L; Tozanli S; Ghersi G. (2003), L'émergence du capitalisme agroalimentaire dans les pays méditerranéens, Conférence Femise, Marseille, 11p.
- Raul M. (1989), Audit Stratégique, Paris : Edition ESF, 245p.

- Regnault H. (1997), Le GATT et les échanges agricoles méditerranéens : entre mondialisation et régionalisation, le projet euro-méditerranéen et ses enjeux agroalimentaires, une lecture Rocardienne, *Options méditerranéennes*, (30).
- Rezki L. (2004), Théorie des institutions et applications aux organisations, *Cahier de recherche*, (4): 35p.
- Rivard S; Raymond L; Verreault D. (2006), Resource-based view and competitive strategy:

 An integrated model of the contribution of information technology to firm performance, *Journal of Strategic Information*, (15): 29-50.
- Rodney A-S; Mohamed S; Daet R. (2002), Strategic implementation of IT/IS projects in construction: case study, *Automation in construction*, (11): 681-694.
- Rugman A.M. (1998), Multinational enterprises and public policy, *Journal of International Business Studies*, 29 (1): 115-136.
- Rugman A.M; Verbeke A. (1998), Corporate strategy and international environmental policy, *Journal of International Business Studies*, 29 (4): 819-833.
- Rumelt R.P. (1991), How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, 12 (3): 165-185.
- Saaty T. (1980), The Analytic Hierarchy Process, New York.
- Saaty T. (1986), Axiomatic Foundation of the Analytic Hierarchy Process, *Management Science*, 32: 841-855.
- Sadi N.D. (2005), La privatisation des entreprises publiques en Algérie : objectifs, modalités et enjeux, Paris : L'Harmattan, 392p.
- Schmalensee R. (1985), DO markets differ much? *The American Economic Review*, 75 (3): 341-351.
- Scott R. (2001), Institutions and Organizations, USA: Organizational Sciences, 253 p.
- Sénat Français. (2004), Le Brésil, fer de lance du Mercosur, 3p.
- Semmoud B. (1982), Croissance du secteur industriel privé en Algérie dans ses relations avec le secteur national, *Canadian Journal of Africain Studies*, 16 (2): 279-291.
- Shleifer A. (1994), Establishing property rights, Annual Conference in Development Economics, Proceedings of the World Bank, p 93-117
- Shrestha R.K; Alavalapati J.R.R; Kalmbacher R.S. (2004), Exploring the potential for silvopasture adoption in south-central Florida: an application of SWOT–AHP method, *Agricultural Systems*, (81): 185-199.
- Sneppe C. (2003), L'économie sucrière : la filière betteraves-sucre, Subel, 5p.
- SNFS. (2007), Annuaire sucrier 2006/2007, Paris : Agence Générale de Publication, 212p.

- Snow C.C; Hrebiniak L.G. (1980), Strategy, distinctive competence and organizational performance, *Administrative Science Quartly*, 25 (2): 317 336.
- Spanos Y.E; Lioukas S. (2001), An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective, *Strategic Management Journal*, 22 (10): 907-934.
- Strand N. (2002), Tacit collusion in the EU sugar markets, Swedish Competition Authority, 16p.
- Strategor. (1997), Politique générale de l'entreprise, Paris : Dunod, 551p.
- Sucrerie de la Reunion. (2006), Le sucre dans le monde, 53p.
- Blume C; Strand N; Strand E.F. (2002), Sweet fifteen: the competition on the EU sugar markets, Swedish Competition Authority, 117p.
- Tarondeau J. (1993), Stratégie Industrielle, Paris: Vuibert, 424p.
- Teece D.J; Rumelt R.P; Dosi G. et al. (1994), Understanding corporate coherence: theory and evidence, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 23 (1): p.1-30
- Terreberry S. (1968), The evolution of organizational environments, *Administrative Science Quarterly*, 12 (4): p.590 613.
- Thoyer S. (1996), The political economy of structural adjustment reforms in the context of non democratic countries: the case of sugar sector in Morocco, Wye college: University of London.
- Torset C. (2000), Réflexion et processus stratégiques : confrontation de quelques styles de management, 15^{ème} journées nationales des IAE, Bayonne-Biarritz, 38p.
- Tounsi M. (1995), Industrialisation et sécurité alimentaire en Algérie, *Options Méditerranéennes : sécurité alimentaire en Méditerranée*, (26) : 61-69.
- Tozanli S; Ghersi G. (2004), Agriculture et alimentation en méditerranée: le défis de la mondialisation. CIHEAM-IAMM, IRESA, Kharthala, partie 2, chap. 1, restructuration des filières et stratégies de croissance des entreprises agroalimentaires dans les pays du Sud et de l'Est de la méditerranée, p.111-132.
- USDA. (1999), FSA, Sweetener Market Data Yearbook, fiscal year 1999.
- USDA. (2004), Sweeteners outlook, Electronic outlook report from the economic research service, September 28, 2004.
- USDA. (2006), Sugar and Sweeteners Yearbook Tables: Excel.
- USDA. (2007), Sugar and Sweeteners outlook, September 2007, 55p.
- Vernet L. (2005), Les utilisateurs de sucre tentent de contrer l'offensive anti-réforme, *Agra-Alimentation*, (1876) : 6-7.

- Vujisic M. (2006), L'entreprise doit-elle être gérée dans l'intérêt exclusif de l'actionnaire ? Une réflexion sur la nature de la firme dans une économie de marché, Centre de Ressources Economie Gestion, Versailles, 20p.
- Walker A. (1994), A Delphi study of research priorities in the clinical practice of physiotherapy, *Physiotherapy*, 80 (4): 205-207.
- Wernerfelt B. (1984), A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.
- Wernerfelt B; Montgomery C.A. (1988), Tobin's q and the importance of focus in firm performance, *The American Economic Review*, 78 (1): 246-250.
- Wong G; Sturgiss R; Borrell B. (1989), Growth in world sugar consumption, National Agricultural Outlook Conference, Canberra.
- Wong J.K.W; Li H. (2006), Application of the analytical hierarchy process (AHP) in multi-criteria analysis of the selection of intelligent building systems, *Building and Environment*, (43): 108-125.
- Yin R.K. (1994), Case study research: design and methods, applied social research methods, USA: Sage Publications, 170p.
- Yuksel I; Dagdeviren M. (2007), Using the analytical network (ANP) in a SWOT analysis A case study for textile firm, *Information Sciences*, (177): 3364-3382.

LISTE DES ABREVIATIONS

ACP : Afrique, Caraïbes, Pacifique AHP : Analytical Hierarchy Process

APAB : Association des Producteurs Algériens de Boissons CCE : Commission de la Coopération Environnementale

CEFS: Comité Européen des Fabricants de Sucre

CEPI : Centre d'Etudes et de Prospectives Industrielles

CGV: Chaîne Globale de valeur

CIUS: Comité des Industriels Utilisateurs de Sucre

CNUCED : Conférence des Nations Unies sur le Commerce Et le Développement COABISCO : Association des industries de la Chocolaterie, Biscuiterie et Confiserie

COSUMAR: Compagnie Sucrière du Maroc

ENASucre: Entreprise Nationale du Sucre

FAO: Food and Agriculture Organization

FIFO: First In, First Out

HHI: Herbignac – Hirson Index

MBA: Marge Brute d'Autofinancement

NAFTA: North American Free Trade Agreement

OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques

OMC: Organisation Mondiale du Commerce

ONA: Omnium Nord Africain

ONG: Organisation Non-Gouvernementale

ONS : Office Nationale des Statistiques

OPA: Offre publique d'Achat

PAC: Politique Agricole Commune

PAS : Plan d'Ajustement Structurel

PME : Petite et Moyenne Entreprise

RBV : Resource Based View

TVA: Taxe sur Valeur Ajoutée

SWOT: Strength, Weaknesses, Opportunity, Threat

UE: Union Européenne

USDA: United States Department of Agriculture

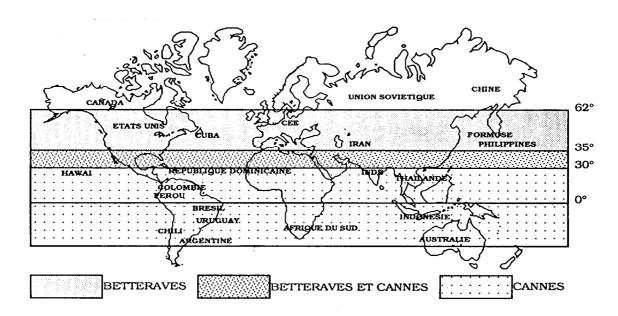
UNCED: United Nations Conference on Environment and Development

VA: Valeur Ajoutée

TABLE DES ANNEXES

Annexe 1 : Aire de production de la canne et de la betterave	239
Annexe 2 : La production mondiale de sucre en 2005/2006 et sa répartition	239
Annexe 3 : Evolution de la production de sucre dans quelques pays/région	240
Annexe 4 : Organisation de la filière sucre dans l'UE	241
Annexe 5 : Evolution du nombre d'usines et d'emplois dans l'UE-15 entre 1992 et 2004	242
Annexe 6 : Le mouvement de concentration dans l'industrie sucrière européenne entre 20	00 et
2006	242
Annexe 7: Répartition du quota européen (UE à 27) après la réforme du régime su	ıcrier
(prévisions en %)	243
Annexe 8: Matrices de comparaisons par paires (AHP)	244
Annexe 9 : Questionnaire « Identification de l'entreprise »	249
Annexe 10 : Questionnaire «1 ^{er} tour Delphi »	251
Annexe 11 : Questionnaire « 2 ^{ème} tour Delphi »	254
Annexe 12 : Questionnaire « 2 ^{ème} tour Delphi »	256
Annexe 13 : Questionnaire « 1 ^{er} tour AHP »	258
Annexe 14: Questionnaire « 1 ^{er} tour AHP »	263
Annexe 15 : Questionnaire « 2 ^{ème} tour AHP »	267
Annexe 16 : Questionnaire «2 ^{ème} tour AHP »	269

 $Annexe\ 1$: Aire de production de la canne et de la betterave



Source: Koehl, 1992

Annexe 2 : La production mondiale de sucre en 2005/2006 et sa répartition

Pays	Production (milliers de	Part dans le total
	tonnes de sucre brut)	mondial (%)
Brésil	27206	19
UE à 25	22228	15
Inde	20430	14
Chine	9580	7
Etats-Unis	6707	5
Mexique	5580	4
Australie	5462	4
Thaïlande	5040	3
Pakistan	2798	2
Russie	2718	2
Afrique du Sud	2508	2
Colombie	2459	2
Indonésie	2440	2
Turquie	2250	2
Philippines	2184	1
Argentine	2165	1
Monde	146 689	100

Source: SNFS, 2007

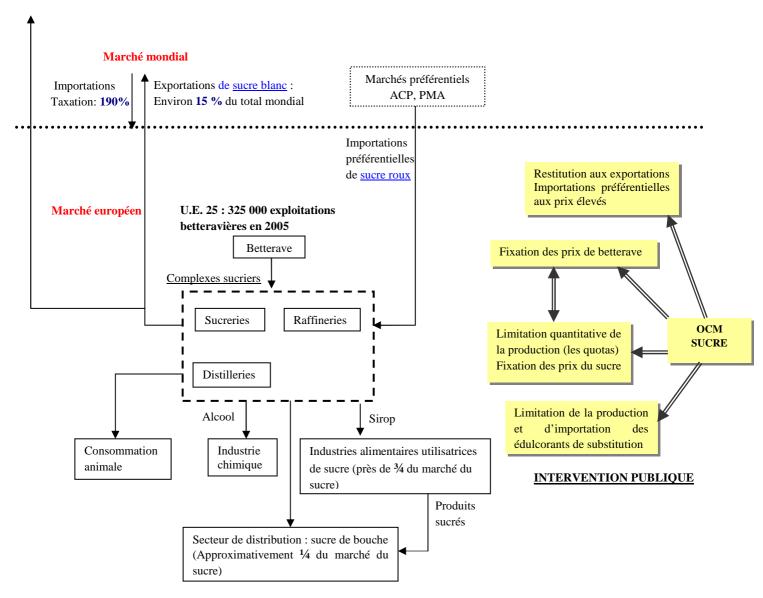
Annexe 3 : Evolution de la production de sucre dans quelques pays/région

Pays	Production (milliers de Production (milliers		Variation en %	
	tonnes de sucre brut)	de tonnes de sucre		
	2005/2006	brut) 1996/1997		
Brésil	27206	14734	+ 84,6	
UE à 25	22228	22130	+0,4	
Inde	20430	14031	+45,6	
Chine	9580	7339	+30,5	
Etats-Unis	6707	6556	+2,3	
Mexique	5580	4822	15,7	
Australie	5462	5628	-2,9	
Thaïlande	5040	6098	-17,3	
Pakistan	2798	2601	+7,6	
Russie	2718	1870	+45,3	
Afrique du Sud	2508	2391	+4,9	
Colombie	2459	2136	+15,1	
Indonésie	2440	2383	+2,4	
Turquie	2250	2024	+11,2	
Philippines	2184	1893	+15,4	
Argentine	2165	1394	+55,3	
Monde	146 689	123 830	+14,5	

Source: SNFS, 2007

Organisation de la filière sucre dans l'UE

Accords d'association (l'exemple de l'Algérie : <u>150 000</u> <u>T (sans DD)</u> de sucre blanc sans droits de douanes)



Consommation humaine: 35 kg/an/habitant

STRUCTURE DE LA FILIERE

Source : Elaborée par nos soins

Annexe 5 : Evolution du nombre d'usines et d'emplois dans l'UE-15 entre 1992 et 2004

	Entreprises_sucrières		sucreries		Personnel employé	
	1992/1993	2003/2004	1992/1993	2003/2004	1992/1993	2003/2004
UE-15	82	45	194	126	58546	31862
Variation	- 45%		- 35%		- 46%	

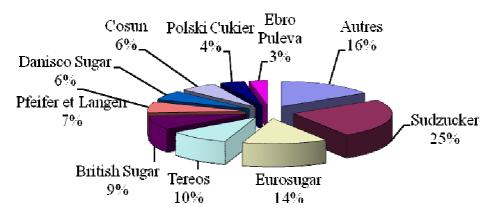
Source : Commission Européenne, 2004

Annexe 6 : Le mouvement de concentration dans l'industrie sucrière européenne entre 2000 et 2006

Entreprise	Part dans le quota national et européen en 2000 (en %)			Part dans le quota national et européen en 2006 (UE à 25) (en %)		
Autriche Belgique		national	UE		National	
Belgique			16,4			21,8
Belgique 68 France 24,5 Autriche 100 République Tchèque 18,98 Slovaquie 27,32 Hongrie 36,66					-	
France	Belgique	78,2				
Autriche République Tchèque 100 18,88 5lovaquie 27,32 4longrie 36,66 27,12 4longrie 36,66 29,15 50,66 20,15 71,00 20,10 20,10 20,10 20,15 20,10 20,15						
République Tchèque 18,98 27,32 Hongrie 36,66						
Slovaquie 27,32 36,66						
Hongrie 36,66						
Teridania Beghin Say France 35.5 France 35.5 France 35.5 France 35.6 France 36.6 France 37.6 Franc						
France Italie 35,5 (50,6) France République Tchèque 40,7 (37%) British Sugar (GB) 100 7,8 (2000) Nordzucker (AL) (Allemagne					36,66	
République Tchèque 37% Striks Sugar (GB) 100 7,8 Nordzucker (AL) Allemagne 34,4 Pologne 9 Hongrie 36 Slovaquie 39 Striks Sugar (GB) 100 Pologne 100 Pologne 111 Polo	Eridania Beghin Say		13,0	Tereos+SDHF (FR)		9,15
British Sugar (GB)	France				40,7	
Allemagne 34,4 Pologne 9 Hongrie 36 Slovaquie 39	Italie	50,6			37%	
Pologne	British Sugar (GB)	100	7,8	Nordzucker (AL)		9,1
Hongrie 36 Slovaquie 39				Allemagne	34,4	
Slovaquie 39				Pologne	9	
Danisco (DAN)					36	
Finlande				Slovaquie	39	
Danemark Suéde	Danisco (DAN)		7,3	British Sugar (GB)		7,6
Suéde 100	Finlande	100		Grande Bretagne	100	
Nordzucker 34,4 34,4 5,66 Danisco (DAN) Danemark 100 Suède 100 Finlande 100 Allemagne 3,65 Lituanie 79,61	Danemark	100		Pologne	11	
Allemagne 34,4 Danemark 100 Suède 100 Finlande 100 Allemagne 3,65 Lituanie 79,61 Ebro Agricolas (ESP) 5,4 Pfeifer et langen 17,9% Pologne 16% Saint Louis Sucre (FR) 22 5,0 Azucarera Ebro (ESP) Espagne 75,02 Pfeifer et langen 17,9 4,2 Polski Cukier (Pologne) 39 3,8 Groupe Cosun (Pays Bas) 62,4 3,7 Copro et Italia Zuccheri (Italie) 7,72 (2002) 3,5 Slovénie 100 Top 10 - 73,3 Top 10 - 74,45	Suéde	100				
Suède 100 Finlande 100 Allemagne 3,65 Lituanie 79,61	Nordzucker		7,2	Danisco (DAN)		6,6
Finlande	Allemagne	34,4		Danemark	100	
Allemagne				Suède	100	
Lituanie 79,61				Finlande	100	
Saint Louis Sucre (FR) 22 5,0 Azucarera Ebro (ESP) Espagne 75,02					3,65	
Allemagne 17,9% Pologne 16%				Lituanie	79,61	
Pologne 16%	Ebro Agricolas (ESP)		5,4	Pfeifer et langen		5,0
Saint Louis Sucre (FR) 22 5,0 Azucarera Ebro (ESP) Espagne 75,02 4,5 Pfeifer et langen 17,9 4,2 Polski Cukier (Pologne) 39 3,8 Groupe Cosun (Pays Bas) 62,4 3,7 Copro et Italia Zuccheri (Italie) 7,72 (2002) 3,5 Groupe Sfir (Pays Bas) 37,6 3,2 Royal Cosun (Pays BAS) Slovénie - 3,4 Top 10 - 73,3 Top 10 - 74,45	_			Allemagne	17,9%	
Espagne 75,02 Pfeifer et langen 17,9 4,2 Polski Cukier (Pologne) 39 3,8 Groupe Cosun (Pays Bas) 62,4 3,7 Copro et Italia Zuccheri (Italie) 7,72 (2002) 3,5 Groupe Sfir (Pays Bas) 37,6 3,2 Royal Cosun (Pays BAS) - 3,4 Slovénie 100 - 74,45				Pologne	16%	
Pfeifer et langen 17,9 4,2 Polski Cukier (Pologne) 39 3,8 Groupe Cosun (Pays Bas) 62,4 3,7 Copro et Italia Zuccheri (Italie) 7,72 (2002) 3,5 Groupe Sfir (Pays Bas) 37,6 3,2 Royal Cosun (Pays BAS) (Pays BAS) - 100 - 3,4 Top 10 - 73,3 Top 10 - 74,45	Saint Louis Sucre (FR)	22	5,0	Azucarera Ebro (ESP)		4,5
Groupe Cosun (Pays Bas) 62,4 3,7 Copro et Italia Zuccheri (Italie) 7,72 (2002) 3,5 Groupe Sfir (Pays Bas) 37,6 3,2 Royal Cosun (Pays BAS) (Slovénie) - 3,4 Top 10 - 73,3 Top 10 - 74,45				Espagne	75,02	
Groupe Cosun (Pays Bas) 62,4 3,7 Copro et Italia Zuccheri (Italie) 7,72 (2002) 3,5 Groupe Sfir (Pays Bas) 37,6 3,2 Royal Cosun (Pays BAS) (Slovénie) - 3,4 Top 10 - 73,3 Top 10 - 74,45	Pfeifer et langen	17,9	4,2	Polski Cukier (Pologne)	39	3,8
Croupe Sfir (Pays Bas) 37,6 3,2 Royal Cosun (Pays BAS) - 3,4 Slovénie 100 - 74,45	Groupe Cosun (Pays Bas)	62,4	3,7	Copro et Italia Zuccheri	7,72 (2002)	
Slovénie 100 Top 10 - 73,3 Top 10 - 74,45			ĺ			ŕ
Slovénie 100 Top 10 - 73,3 Top 10 - 74,45	Groupe Sfir (Pays Bas)	37,6	3,2	Royal Cosun (Pays BAS)	-	3,4
Top 10 - 73,3 Top 10 - 74,45			ĺ		100	,
Production européenne 14 482 000 de tonnes Production européenne 16 713 000 de tonnes	Top 10	-	73,3	Top 10	-	74,45
		14 482 0				

Source : Elaboré par nos soins

Annexe 7 : Répartition du quota européen (UE à 27) après la réforme du régime sucrier (prévisions en %)¹⁸



Source: Greubel (2008)

-

^{18 -}Eurosugar : créé en 2007 après la fusion des activités commerciales de Cristal Union, Nordzucker et ED&F Man

^{- 9} producteurs de sucre concentreront 84 % de la production européenne de sucre (13 millions de tonnes)

Annexe 8 : Matrices de comparaisons par paires (AHP)

1) Cevital

- a) Premier Tour AHP
- Matrice de comparaison des variables « forces »

	Image de l'entreprise	Part de marché de l'entreprise	Cout du capital	Stabilité finacière	Rentabilité	apacité de production	Qualification des ouvriers	Cout de production
Image de l'entreprise		4,0	4,0	4,0	4,0	3,0	3,0	2,0
Part de marché de l'entreprise			3,0	2,0	3,0	1,0	5,0	2,0
Cout du capital				3,0	3,0	1,0	3,0	3,0
Stabilité finacière					1,0	4,0	4,0	3,0
Rentabilité						4,0	4,0	1,0
Capacité de production							4,0	3,0
Qualification des ouvriers								6,0
Cout de production	Incon: 0,09							

• Matrice de comparaison des variables « faiblesses »

	Cout des intrants	Disponibilité de l'énergie
Cout des intrants		3,0
Disponibilité de l'énergie	Incon: 0,00	

• Matrice de comparaison des variables « opportunités »

	Croissance de l'économie	Absence de concurrents	Absence de produits de substitution	Taxation des importations de sucre blanc	Zone de libre échange en 2010	Baisse des prix de soutien UE	Paissa da avnortatione IIE
Croissance de l'économie		6,0	4,0	7,0	7,0	5,0	Daisse de exportations de
Absence de concurrents			4,0	1,0	3,0	5,0	4.0
Absence de produits de substitution				4,0	5,0	3,0	4,0
Taxation des importations de sucre blanc					3,0	5,0	4,0
Zone de libre échange en 2010						4,0	2,0
Baisse des prix de soutien UE							2,0
Baisse de exportations UE	Incon: 0,08						

• Matrices de comparaison des variables « menaces »

	Importations de sucre blanc à 0 taxe	Quantité importée (contingent)	Systeme FIFO
Importations de sucre blanc à 0 taxe		3,0	6,0
Quantité importée (contingent)			2,0
Systeme FIFO	Incon: 0,00		

b) 2^{ème} tour AHP

Matrice de comparaison entre les 4 variables les plus importantes

	Cout de production	Coût des intrants (hors énergie)	Taxation des importations de sucre blanc	Importations de sucre blanc à 0 taxes
Cout de production		1,0	2,0	2,0
Coût des intrants (hors énergie)			2,0	2,0
Taxation des importations de sucre blanc				1,0
Importations de sucre blanc à 0 taxes (UE)	Incon: 0,00			

2)ENASucre

a)Premier tour AHP

• Matrice de comparaison des variables « forces »

	Disponibilité de lénergie	Qualification des ouvriers	Importance du marché
Disponibilité de lénergie		4,0	2,0
Qualification des ouvriers			8,0
Importance du marché	Incon: 0,00		

• Matrice de comparaison des faiblesses

	Part de marché	Cout du capital	Stabilité financière	Capcités de production	Couts de production	Productivité	Cout de la main d'oeuvre	Reantabilité
Part de marché		3,0	7,0	5,0	5,0	2,0	2,0	7,0
Cout du capital			6,0	2,0	4,0	6,0	4,0	4,0
Stabilité financière				8,0	5,0	8,0	8,0	3,0
Capcités de production					4,0	5,0	3,0	4,0
Couts de production						5,0	3,0	1,0
Productivité							2,0	7,0
Cout de la main d'oeuvre								5,0
Reantabilité	Incon: 0,08							

• Matrice de comparaison des variables « opportunités »

	Baisse des prix de soutien UE	Taxation des importations de sucre blanc	Absence de produits de substitution	Croissance de léconomie	Baisse des éxportations européennes
Baisse des prix de soutien UE		6,0	4,0	4,0	1,0
Taxation des importation <mark>s de sucre blanc</mark>			8,0	9,0	4,0
Absence de produits de substitution				2,0	2,0
Croissance de léconomie					8,0
Baisse des éxportations européennes	Incon: 0,06				

• Matrice de comparaison des variables « menaces»

	Importation de sucre blanc à 0 taxe	Quantité importé (contingent)	Systeme FIF0
Importation de sucre blanc à 0 taxe		8,0	2,0
Quantité importé (contingent)			4,0
Systeme FIF0	Incon: 0,00		

b) 2^{ème} tour AHP

Matrice de comparaison entre les 4 variables les plus importantes

	Importance du marché	stabilité financière	Taxation des importations de sucre blanc	Importation de sucre blanc à 0 taxe
Importance du marché		2,0	2,0	2,0
stabilité financière			2,0	3,0
Taxation des importations de sucre blanc				3,0
Importation de sucre blanc à 0 taxe	Incon: 0,03			

Annexe 9 : Questionnaire « Identification de l'entreprise »

Date:				
Entreprise : Cevital				
Localisation : Alger (siège social)				
Interviewé :				
• Statut juridique :				
- Conglomérat d'entreprises				
- Entreprise familiale				
- Entreprise publique	П			
	_			
Date de création :				
• Principale activité de l'entreprise :				
• Chiffre d'affaires de l'entreprise :				
	1995	2000	2005	
Chiffre d'affaire annuel (€)				
Part de l'activité sucre dans le CA (%)				
• Les implantations de l'entreprise :				
• Raisons des choix d'implantations :				

2. Structure de la production :

Α.	Approvisionneme	nt de l'entreprise	
----	-----------------	--------------------	--

• Volume:

	1995	2000	2005
Volume de sucre roux importé			
Volume de production			

•	 Principales provenances des importations (fournisseurs): 				
•••					
• • •					
•	Raisons du choix des fournisseurs :				
•••					
• • •					

B. Production

capacité de production	1995	2000	2005
5000 – 8000 T/mois			
8000 - 12000			
12000 – 15000			
>15000			

- Taux d'utilisation des capacités de production :.....%
- Capacités de stockage:

C. Personnel de l'entreprise :

	1995	2000	2005
Personnel Total			
Personnel permanent			
coût salarial moyen/An			

Annexe 10 : Questionnaire «1 ^{er} tour Delphi »			
Entreprise :		de l'interviewé: on :	
I) Variables internes à l'entreprise Veuillez indiquer dans les tableaux qui suivent l'influe l'entreprise ENASucre. Autrement dit, si vous estimez qu'une variable influence cochez la case « Force ». Si vous pensez qu'elle a une in	ce positivement fluence négative	la performance d	le l'entreprise, vo
vous jugez que son influence est négligeable cochez la cas Marketing		a performance de	l'entreprise
	Force	Neutre	Faiblesse
Image de l'entreprise (notoriété)			
Réputation de l'entreprise par rapport à la qualité			
Réputation de l'entreprise par rapport aux services			
Disponibilité de l'information			
La part de marché de l'entreprise			
Taille du marché			
La croissance du marché			
Stratégie de prix			
Innovation			
Publicité et promotion			
Commentaires (variables à rajouter éventuellement)			
Finance		performance de	
	Force	Neutre	Faiblesse
Coût du capital (capital de production)			
Stabilité financière			
Rentabilité			
Retour sur capitaux propres			

.....

Commentaires (variables à rajouter éventuellement)

......

	Effet sur la performance de l'entreprise		entreprise
	Force	Neutre	Faiblesse
Equipement de production (type d'équipement)			
Capacité de production			
Capacité de livrer dans les délais			
Qualifications des ouvriers			
Coûts de production			
Productivité			
Coût de la main d'œuvre			
Coût des intrants			
Taux d'utilisation des capacités de production			
Disponibilité et coût d'énergie			
Commentaires (variables à rajouter éventuellement)		L	
			• • • • • • • • • • • • • • • • • • • •
	77.00		
Organisation		la performance	
	Force	Neutre	Faiblesse
Compétences dans l'administration (qualifications)			
Flexibilité et capacité d'adaptation aux changements			
Les relations avec les fournisseurs et intermédiaires			
II) Variables de l'environnement extérie Veuillez indiquer dans les tableaux qui suivent l'influ l'entreprise ENASucre. Autrement dit, si vous estimez qu'une variable peut infl cochez la case « Opportunité ». Si vous pensez qu'e « Menace ». Si vous jugez que son influence est néglige	uence de chacun uencer positivem lle peut l'influen	e des variables s ent la performan cer négativemer	ce de l'entreprise
Veuillez indiquer dans les tableaux qui suivent l'influ l'entreprise ENASucre. Autrement dit, si vous estimez qu'une variable peut infl cochez la case « Opportunité ». Si vous pensez qu'e	uence de chacun uencer positivem lle peut l'influen able alors cochez	e des variables s ent la performan- cer négativemer la case « Neutro	ce de l'entreprise at alors cochez l e ».
Veuillez indiquer dans les tableaux qui suivent l'influ l'entreprise ENASucre. Autrement dit, si vous estimez qu'une variable peut infl cochez la case « Opportunité ». Si vous pensez qu'e « Menace ». Si vous jugez que son influence est néglige	uence de chacun uencer positiveme lle peut l'influen able alors cochez Effet sur	e des variables s ent la performan- cer négativemen la case « Neutro la performance	ce de l'entreprise nt alors cochez l e ».
Veuillez indiquer dans les tableaux qui suivent l'influ l'entreprise ENASucre. Autrement dit, si vous estimez qu'une variable peut infli cochez la case « Opportunité ». Si vous pensez qu'e « Menace ». Si vous jugez que son influence est néglige Environnement Economique	uence de chacun uencer positivem lle peut l'influen able alors cochez	e des variables s ent la performan- cer négativemen la case « Neutro la performance	ce de l'entreprise at alors cochez l e ».
Veuillez indiquer dans les tableaux qui suivent l'influ l'entreprise ENASucre. Autrement dit, si vous estimez qu'une variable peut influ cochez la case « Opportunité ». Si vous pensez qu'e « Menace ». Si vous jugez que son influence est néglige Environnement Economique Croissance de l'économie	uence de chacun uencer positiveme lle peut l'influen able alors cochez Effet sur	e des variables s ent la performan- cer négativemen la case « Neutro la performance	ce de l'entreprise nt alors cochez l e ».
Veuillez indiquer dans les tableaux qui suivent l'influ l'entreprise ENASucre. Autrement dit, si vous estimez qu'une variable peut infl cochez la case « Opportunité ». Si vous pensez qu'e « Menace ». Si vous jugez que son influence est néglige Environnement Economique Croissance de l'économie Taux de change	uence de chacun uencer positiveme lle peut l'influen able alors cochez Effet sur	e des variables s ent la performan- cer négativemen la case « Neutro la performance	ce de l'entreprise nt alors cochez l e ».
Veuillez indiquer dans les tableaux qui suivent l'influ l'entreprise ENASucre. Autrement dit, si vous estimez qu'une variable peut infli cochez la case « Opportunité ». Si vous pensez qu'e « Menace ». Si vous jugez que son influence est néglige Environnement Economique Croissance de l'économie Taux de change Revenu par habitant	uence de chacun uencer positiveme lle peut l'influen able alors cochez Effet sur	e des variables s ent la performan- cer négativemen la case « Neutro la performance	ce de l'entreprise nt alors cochez l e ».
Veuillez indiquer dans les tableaux qui suivent l'influ l'entreprise ENASucre. Autrement dit, si vous estimez qu'une variable peut infl cochez la case « Opportunité ». Si vous pensez qu'e « Menace ». Si vous jugez que son influence est néglige Environnement Economique Croissance de l'économie Taux de change	uence de chacun uencer positiveme lle peut l'influen able alors cochez Effet sur	e des variables s ent la performan- cer négativemen la case « Neutro la performance	ce de l'entreprise nt alors cochez l e ».
Veuillez indiquer dans les tableaux qui suivent l'influ l'entreprise ENASucre. Autrement dit, si vous estimez qu'une variable peut infli cochez la case « Opportunité ». Si vous pensez qu'e « Menace ». Si vous jugez que son influence est néglige Environnement Economique Croissance de l'économie Taux de change Revenu par habitant	uence de chacun uencer positiveme lle peut l'influen able alors cochez Effet sur	e des variables s ent la performan- cer négativemen la case « Neutro la performance	ce de l'entreprise nt alors cochez l e ».

	Effet sur la performance de l'entre		e l'entreprise
Environnement culturel et social	Opportunité	Neutre	Menace
Evolution des styles de vie (santé, fitness)			
Changement des habitudes de consommation			
Niveau de formation des populations			
Commentaires (variables à rajouter éventuellement)			
	Effet sur la j	performance d	e l'entreprise
Environnement Concurrentiel	Effet sur la j	performance de Neutre	e l'entreprise Menace
Environnement Concurrentiel Absence de concurrents			
Absence de concurrents			
Absence de concurrents Absence de produits de substitution			
Absence de concurrents Absence de produits de substitution Pouvoir de négociation des fournisseurs			
Absence de concurrents Absence de produits de substitution Pouvoir de négociation des fournisseurs Pouvoir de négociation des clients			
Absence de concurrents Absence de produits de substitution Pouvoir de négociation des fournisseurs Pouvoir de négociation des clients Absence de possibilités d'innovations majeures			
Absence de concurrents Absence de produits de substitution Pouvoir de négociation des fournisseurs Pouvoir de négociation des clients Absence de possibilités d'innovations majeures			

Environnement institutionnel		Effet sur la performance de l'entreprise		
En	ivironnement institutionnei	Opportunité Neutre Mena		Menace
	investissements			
Actions de	Taxation des importations de sucre roux			
l'Etat	Taxation des importations de sucre blanc			
	Importation de sucre blanc à 0 taxes			
Accord	Quantité importée			
d'association	Système FIFO			
Algérie – UE	Prix du sucre importé			
	Zone de libre échange en 2017			
	Réforme du régime sucrier (UE)			
La politique	Baisse des prix de soutien			
sucrière	Baisse des exportations			
européenne	Promotion des biocarburants			

Commentaires (variables à rajouter éventuellement)				
• • • • • • • • • • • • • • • • • • • •	• • • • • • • • • • • • • • • • • • • •	• • • • • • • • • • • • • • • • • • • •		
· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·				

Annexe 11 : Questionnaire « 2ème tour Delphi »

Entre	prise	:	<u>Cevital</u>

Fonction de l'interviewé:	
Localisation :	

<u>1^{ère} partie</u>: « variables internes à l'entreprise »

Veuillez indiquer votre degré d'accord avec l'opinion des experts selon l'échelle de 1 à 5 suivante :

1= totalement en désaccord	2= assez en	3= ni en désaccord- ni	4 = assez	5= totalement
	désaccord	d'accord	d'accord	d'accord

Autrement dit, si vous estimez que le jugement porté sur une variable (force ou faiblesse) par vos collègues experts de la filière correspond à votre propre jugement, vous mettrez « 5 ». Si vous êtes en opposition complète avec ce rang, vous mettrez « 1 ».

Forces	Fréquence d'apparition (1er tour)	Degré d'accord
Image de l'entreprise	12 /12	
La part de marché de l'entreprise	12/12	
Coût du capital	10/12	
Stabilité financière	11/12	
Rentabilité	1112	
Capacité de production	12/12	
Qualifications des ouvriers	9/12	
Coûts de production	12/12	

Commentaires :			

Faiblesses	Fréquence d'apparition (1 ^{er} tour)	Degré d'accord
Coût des intrants (hors énergie)	5/12	
Disponibilité de l'énergie	7/12	

Commentaires:

$\underline{2^{\text{ère}} \text{ partie}}$: « variables externes à l'entreprise »

Veuillez indiquer votre degré d'accord avec l'opinion des experts selon l'échelle de 1 à 5 suivante :

1= totalement en désaccord	2= assez en	3= ni en désaccord- ni	4 = assez	5= totalement
	désaccord	d'accord	d'accord	d'accord

Autrement dit, si vous estimez que le jugement porté sur une variable (opportunité ou menace) par vos collègues experts de la filière correspond à votre propre jugement, vous mettrez « 5 ». Si vous êtes en opposition complète avec ce rang, vous mettrez « 1 ».

Opportunités	Fréquence d'apparition (1er tour)	Degré d'accord
Croissance de l'économie	10/12	
Absence de concurrents	10/12	
Absence de produits de substitution	10/12	
Taxation des importations de sucre blanc	11/12	
Zone de libre échange en 2017	8/12	
Baisse des prix de soutien (UE)	10/12	
Baisse des exportations (UE)	11/12	

Commentaires :		

Menaces	Fréquence d'apparition (1 ^{er} tour)	Degré d'accord
Importation de sucre blanc à 0 taxes	10/12	
Quantité importée	8/12	
Système FIFO	10/12	

Commentaires :		

Annexe 12 : Questionnaire « 2ème tour Delphi »

Entre	prise	:	ENAS	Sucre

Fonction de l'interviewé:	
Localisation :	

<u>1^{ère} partie</u>: « variables internes à l'entreprise »

Veuillez indiquer votre degré d'accord avec l'opinion des experts selon l'échelle de 1 à 5 suivante :

1= totalement en désaccord	2= assez en	3= ni en désaccord- ni	4 = assez	5 = totalement
	désaccord	d'accord	d'accord	d'accord

Autrement dit, si vous estimez que le jugement porté sur une variable (force ou faiblesse) par vos collègues experts de la filière correspond à votre propre jugement, vous mettrez « 5 ». Si vous êtes en opposition complète avec ce rang, vous mettrez « 1 ».

Forces	Fréquence d'apparition (1 ^{er} tour)	Degré d'accord
Taille du marché	9/12	
Disponibilité de l'énergie	10/12	
Qualifications des ouvriers	9/12	

Commentaires:		
Commentantes.		

Faiblesses	Fréquence d'apparition (1 ^{er} tour)	Degré d'accord
La part de marché de l'entreprise	10/12	
Coût du capital	10/12	
Stabilité financière	9/12	
Rentabilité	7/12	
Capacité de production	10/12	
Coûts de production	10/12	
Productivité	8/12	
Coût de la main d'œuvre	7/12	

Commentaires :		

$\underline{2^{\text{ère}} \text{ partie}}$: « variables externes à l'entreprise »

Veuillez indiquer votre degré d'accord avec l'opinion des experts selon l'échelle de 1 à 5 suivante :

1= totalement en désaccord	2= assez en	3= ni en désaccord- ni	4 = assez	5 = totalement
	désaccord	d'accord	d'accord	d'accord

Autrement dit, si vous estimez que le jugement porté sur une variable (opportunité ou menace) par vos collègues experts de la filière correspond à votre propre jugement, vous mettrez « 5 ». Si vous êtes en opposition complète avec ce rang, vous mettrez « 1 ».

Opportunités	Fréquence d'apparition (1 ^{er} tour)	Degré d'accord
Croissance de l'économie	10/12	
Absence de produits de substitution	7/12	
Taxation des importations de sucre blanc	11/12	
Baisse des prix de soutien (UE)	9/12	
Baisse des exportations (UE)	9/12	

Commentaires :			

Menaces	Fréquence d'apparition (1 ^{er} tour)	Degré d'accord
Importation de sucre blanc à 0 taxes	11/12	
Quantité importée	10/12	
Système FIFO	11/12	

Commentaires:			

Annexe 13: Questionnaire « 1^{er} tour AHP »

Entreprise: *Cevital*

L'analyse des réponses obtenues à partir des deux tours Delphi nous ont permis de classer des variables en 4 groupes : forces faiblesses pour les variables internes aux deux entreprises, et opportunités menaces pour les variables externes. Ce classement dans le cas de <u>CEVITAL</u> est le suivant :

Groupe Forces:

1) image de l'entreprise, 2) La part de marché de l'entreprise, 3) Coût du capital 4) Rentabilité,5) Stabilité financière, 6) Capacité de production, 7) Qualification des ouvriers, 8) Coût de production

Groupe Faiblesses:

1) Disponibilité de l'énergie,2) Coût des intrants (hors énergie)

Groupe Opportunités:

1) Croissance de l'économie, 2)Absence de produits de substitution, 3)Taxation des importations de sucre blanc, 4) Zone de libre échange en 2017, 5) Baisse des prix de soutien (UE), 6) Baisse des exportations (UE), 7) Absence de concurrents

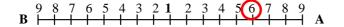
Groupe Menaces:

1) Importation de sucre blanc à 0 taxe, 2) Quantité importée (contingent), 3) Système FIFO

Nous vous invitons maintenant à faire une comparaison entre les variables de chaque groupe (comparaisons par paires pour designer l'importance d'une variable par rapport à une autre dans le processus de décision stratégique).

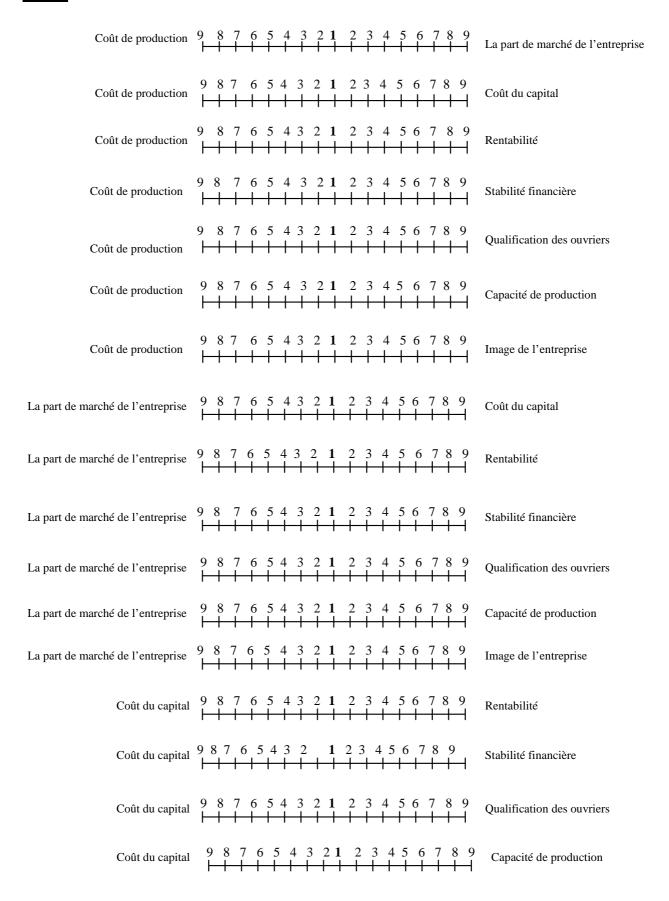
EX : 2 variables dans le groupe forces : image de l'entreprise/stabilité financière

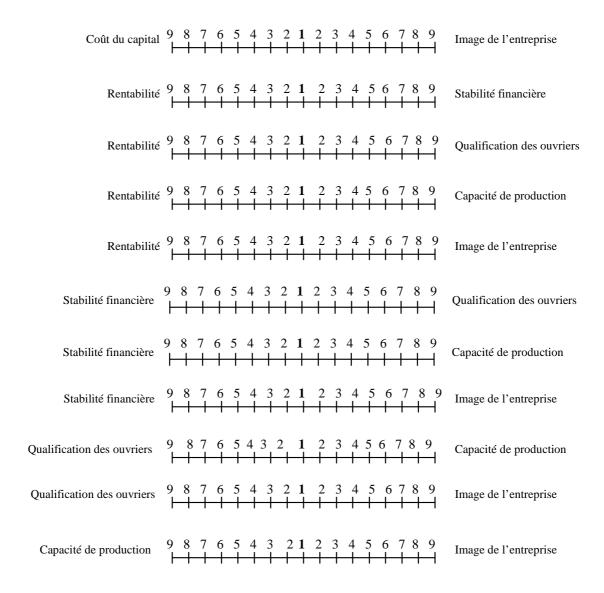
Si vous estimez que la variable stabilité financière (A) est 6 fois plus importante que l'image de l'entreprise (B) dans le processus d'élaboration de la stratégie de votre entreprise alors il vous suffit d'entourer le chiffre 6 (voir schéma).



Remarque importante: Si une variable A>B et B>C alors A doit nécessairement être supérieure à C

Forces:





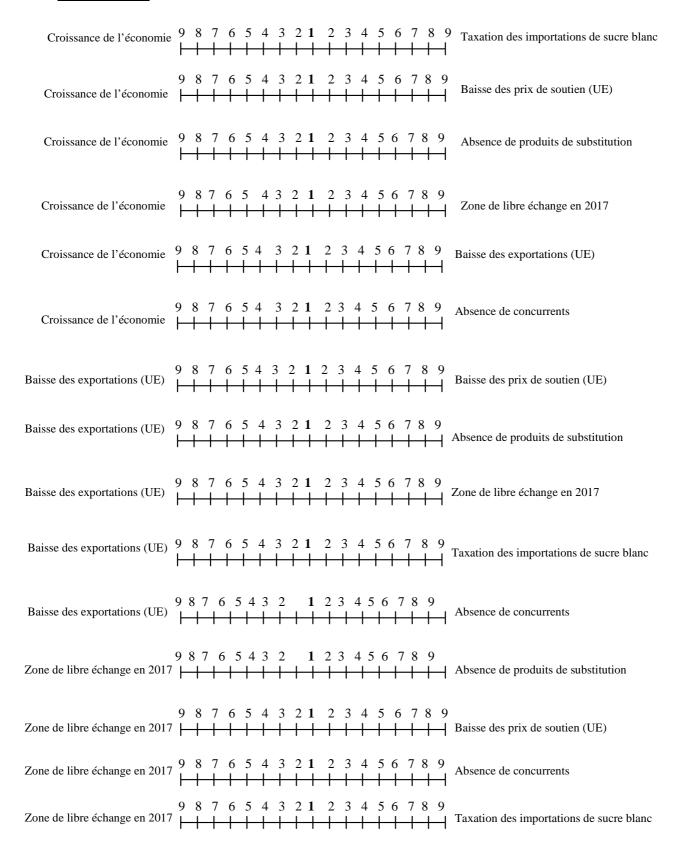
Faiblesses:

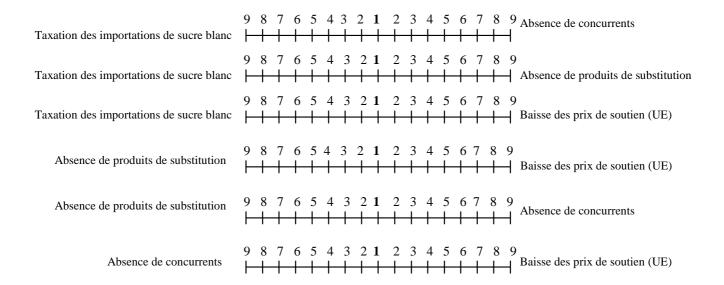
Coût des intrants (hors énergie)

9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9

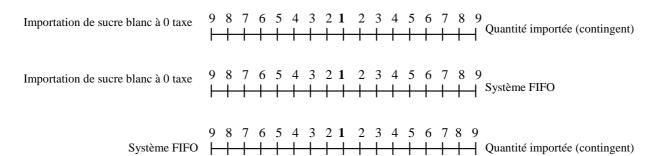
Disponibilité de l'énergie

Opportunités:





Menaces:



Annexe 14: Questionnaire « 1^{er} tour AHP »

Entreprise : **ENASucre**

L'analyse des réponses obtenues à partir des deux tours Delphi nous ont permis de classer des variables en 4 groupes : forces faiblesses pour les variables internes aux deux entreprises, et opportunités menaces pour les variables externes. Ce classement dans le cas de l'**ENASucre** est le suivant :

Groupe Forces:

1) Disponibilité de l'énergie, 2) Qualification des ouvriers, 3) Taille du marché

Groupe Faiblesses:

Part de marché de l'entreprise, 2) Coût du capital,3) Stabilité financière, 4) Rentabilité,
 Capacité de production, 6) Couts de production, 7) Productivité, 8) Cout de la main d'œuvre (masse salariale/production)

Groupe Opportunités:

1) Croissance de l'économie, 2) Absence de produits de substitution, 3) Taxation des importations de sucre blanc, 4) Baisse des prix de soutien (UE), 5) Baisse des exportations (UE)

Groupe Menaces:

1) Importation de sucre blanc à 0 taxe, 2) Quantité importée (contingent), 3) Système FIFO

Nous vous invitons maintenant à faire une comparaison entre les variables de <u>chaque groupe</u> (comparaisons par paires pour designer l'importance de chaque variable par rapport aux autres dans le processus de décision stratégique).

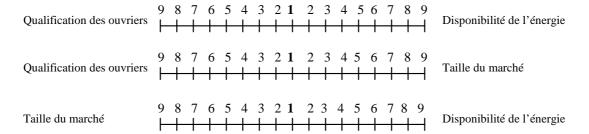
EX : <u>2 variables dans le groupe forces</u> : Importance de Marché/disponibilité de l'énergie.

Si vous estimez que la variable importance de marché (A) est 6 fois plus importante que la disponibilité de l'énergie (B) dans le processus d'élaboration de la stratégie de votre entreprise alors il vous suffit d'entourer le chiffre 6 (voir schéma).

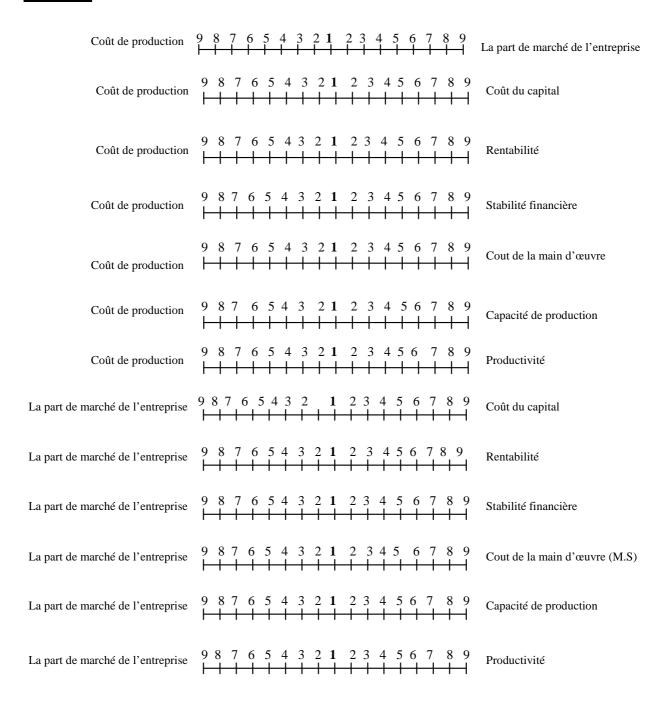
B 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9

Remarque importante: Si une variable A>B et B>C alors A doit nécessairement être supérieure à C

Forces:

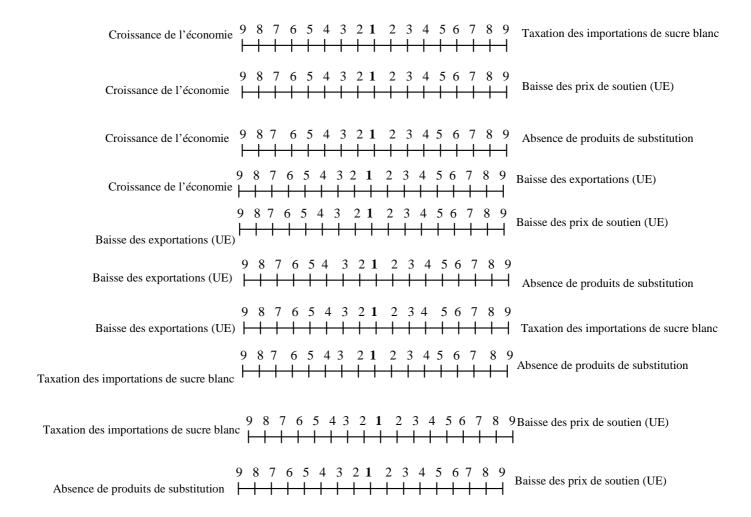


Faiblesses:

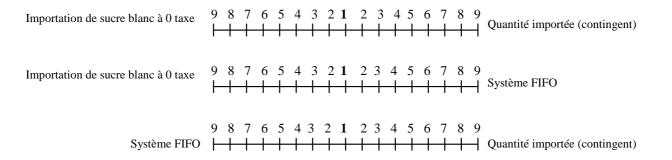


Cout du capital	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Rentabilité
Cout du capital	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Stabilité financière
Cout du capital	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Cout de la main d'œuvre (M.S)
Cout du capital	98765432123456789	Capacité de production
Cout du capital	98765432123456789	Productivité
Rentabilité	98765432123456789	Stabilité financière
Rentabilité	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Coût de la main d'œuvre (M.S)
Rentabilité	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Capacité de production
Rentabilité	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Productivité
Stabilité financière	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Coût de la main d'œuvre (M.S)
Stabilité financière	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Capacité de production
Stabilité financière	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Productivité
Coût de la main d'œuvre (M.S)	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Capacité de production
Coût de la main d'œuvre (M.S)	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Productivité
Capacité de production	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Productivité

Opportunités:



Menaces:



Annexes

Annexe 15: Questionnaire « 2^{ème} tour AHP »

Entreprise: *Cevital*

L'analyse des réponses obtenues à partir du premier questionnaire AHP nous a permis de classer les variables internes et externes à votre entreprise selon un ordre de priorité dans le processus de décision stratégique.

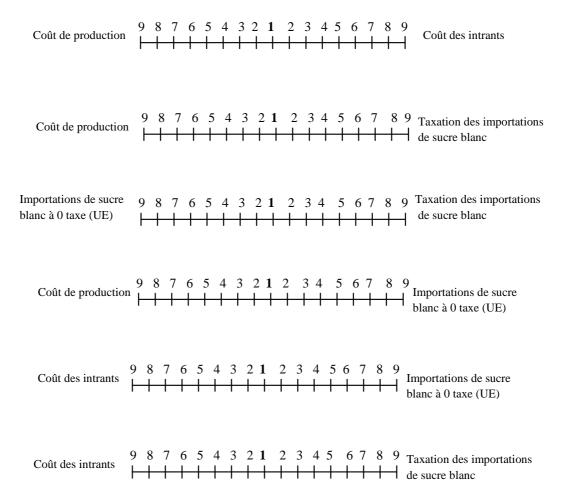
Afin d'effectuer un classement global de ses variables nous vous invitons maintenant à faire une comparaison par paires entre les 4 variables les plus importantes obtenues à partir de l'analyse du premier questionnaire AHP (la variables la plus importante dans chacun des quatre groupes SWOT).

- Groupe Forces : Coût de production
- Groupe Faiblesses : Coût des intrants
- Groupe Opportunités : Taxation des importations de sucre blanc
- Groupe Menaces: Importations de sucre blanc à 0 taxes (UE)

Si vous estimez que la variable « importance de marché » (A) est 6 fois plus importante que la variable « disponibilité de l'énergie » (B) dans le processus d'élaboration de la stratégie de votre entreprise alors il vous suffit d'entourer le chiffre 6 (voir schéma).

Remarque importante : Si une variable A>B et B>C alors A doit nécessairement être supérieure à C

Les comparaisons:



Annexes

Annexe 16: Questionnaire «2^{ème} tour AHP »

Entreprise : <u>ENASucre</u>

L'analyse des réponses obtenues à partir du premier questionnaire AHP nous a permis de classer les variables internes et externes à votre entreprise selon un ordre de priorité dans le processus de décision stratégique (voir Schémas joints au questionnaire).

Afin d'effectuer un classement global de ses variables nous vous invitons maintenant à faire une comparaison par paires entre les 4 variables les plus importantes obtenues à partir de l'analyse du premier questionnaire AHP (la variables la plus importante dans chacun des quatre groupes SWOT)

- Groupe Forces : Taille du marché
- Groupe Faiblesses : Stabilité financière
- Groupe Opportunités : Taxation des importations de sucre blanc
- Groupe Menaces: Importation de sucre blanc à 0 taxe (UE)

Si vous estimez que la variable « importance de marché » (A) est 6 fois plus importante que la variable « disponibilité de l'énergie » (B) dans le processus d'élaboration de la stratégie de votre entreprise alors il vous suffit d'entourer le chiffre 6 (voir schéma).

B 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 A

Remarque importante : Si une variable A>B et B>C alors A doit nécessairement être supérieure à C

Les comparaisons:

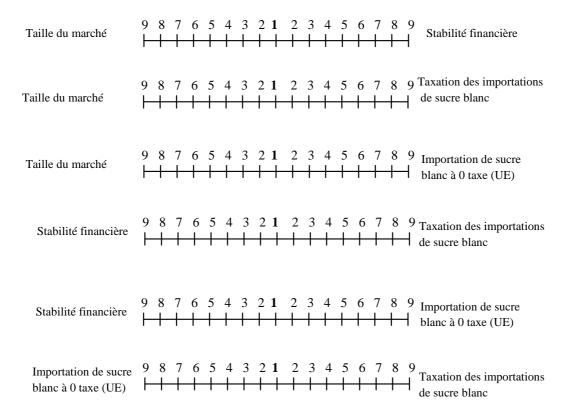


TABLE DES FIGURES

Figure 1 : Les stratégies des FMN faces aux contraintes institutionnelle
environnementales
Figure 2 : Perspectives managériales de la conformité à la réglementation internationale 3
Figure 3 : Interaction entre les objectifs des firmes et de ceux des gouvernements 3
Figure 4 : Interaction entre les institutions et les organisations dans les économies planifiée
en transition
Figure 5 : Le cercle vicieux des environnements institutionnels faiblement performants (ca
de l'industrie électrique)
Figure 6 : Coévolution des organisations et de leur environnement
Figure 7 : La stratégie intégrée selon Baron
Figure 8 : Les déterminants de la rente économique
Figure 9 : Les différentes origines des ressources politiques d'une entreprise
Figure 10 : Cadre conceptuel de notre recherche
Figure 11 : Modèle intégratif de la perspective structurelle et de la perspective par le
ressources
Figure 12 : Articulation de l'analyse interne et de l'analyse externe
Figure 13 : Les étapes de l'analyse SWOT
Figure 14 : Intérêt de la prioritisation en stratégie
Figure 15 : Matrice des stratégies de Chang et Hung (2006)
Figure 16 : Organisation de la filière sucre mondiale
Figure 17 : Evolution de la production mondiale de sucre
Figure 18 : Evolution du stock et des prix du sucre (brut et raffiné) entre 1972 et 2008 10
Figure 19 : Les rapports de force dans la filière sucrière européenne
Figure 20 : L'actionnaire et le consommateur comme précurseurs de la reconfiguration de l
filière sucre européenne
Figure 21 : Organisation de la filière sucre en Algérie
Figure 22 : Evolution de la consommation du sucre en Algérie (moyenne annuelle) 12
Figure 23 : Evolution de la superficie consacrée à la betterave sucrière en Algérie (Hectare
moyenne annuelle)
Figure 24 : Les principaux pôles d'activités du groupe Cevital
Figure 25 : Synthèse des principales étapes d'investigation dans la filière sucr
algérienne14
Figure 26 : Classement des variables SWOT dans le cas de Cevital

Figure 27 : Classement des variables SWOT dans le cas de l'ENASucre
Figure 28 : Les différents niveaux d'analyse dans le cas de l'entreprise Cevital 150
Figure 29 : Les différents niveaux d'analyse dans le cas de l'ENASucre
Figure 30 : Échelle numérique utilisée dans les comparaisons par paires
Figure 31 : Exemple de comparaisons par paires
Figure 32 : Matrice de comparaisons des variables « forces » dans le cas de Cevital 154
Figure 33 : Ordre de priorité des forces dans la stratégie de Cevital
Figure 34 : Ordre de priorité des faiblesses dans la stratégie de Cevital
Figure 35 : Ordre de priorité des menaces dans la Stratégie de Cevital
Figure 36 : Ordre de priorité des opportunités dans la stratégie de Cevital
Figure 37 : Classement quantifié des variables dans les quatre groupes SWOT, cas de Cevital
161
Figure 38 : Ordre de priorité des forces dans la stratégie de l'ENASucre
Figure 39 : Ordre de priorité des faiblesses dans la stratégie de l'ENASucre
Figure 40 : Ordre de priorité des opportunités dans la stratégie de l'ENASucre
Figure 41 : Ordre de priorité des menaces dans la stratégie de l'ENASucre
Figure 42 : Représentation graphique du classement quantifié des variables SWOT après le
premier tour AHP, cas de l'ENASucre
Figure 43 : Ordre de priorité dans la stratégie de Cevital des principales variables SWOT
168
Figure 44 : Ordre de priorité des quatre variables les plus importantes dans la stratégie de
l'ENASucre
Figure 45: Les deux entreprises dans la matrice des stratégies de Chang et Huang
(2006)
Figure 46 : Répartition des poids des variables internes et externes selon leur importance dans
la décision stratégique (cas de Cevital)
Figure 47 : Répartition des poids des variables internes et externes selon leur importance dans
la décision stratégique (cas de l'ENASucre)
Figure 48 : L'importance des variables institutionnelles dans la décision stratégique 188
Figure 49 : Aspects de la transformation des entreprises publiques dans une phase de
privatisation 192

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Différentes conceptions de la stratégie dans le management stratégique
Tableau 2 : Les stratégies face à l'incertitude de l'environnement
Tableau 3 : Quelques éléments de différence entre les structures organisationnelles mécaniste
et organiciste
Tableau 4 : La structure organisationnelle de l'entreprise et le degré de dynamique de
l'environnement
Tableau 5 : L'environnement institutionnel et l'environnement économique d'une entreprise
Tableau 6 : Typologie de développement des PME dans les pays en
transition36
Tableau 7 : Principales caractéristiques des facteurs stratégiques d'une industrie
Tableau 8 : Typologie des ressources politiques de l'entreprise
Tableau 9 : Comparaison entre les CGV conduites par les producteurs et les CGV conduites
par les acheteurs
Tableau 10 : Priorités des actions stratégiques
Tableau 11 : L'évolution de la consommation mondiale de sucre par région (Millions de
tonnes, valeur sucre brut)
Tableau 12 : Evolution de la moyenne des coûts de production du sucre roux et de sucre de
betterave dans une sélection de pays producteurs entre 1997 et 2002 (Centimes/livre)95
Tableau 13 : Répartition de la production mondiale de sucre entre la canne et la betterave 96
Tableau 14 : Quelques unes des principales entreprises dans la filières sucre mondiale 98
Tableau 15 : Evolution de la production d'éthanol dans les dix principaux pays/régions
producteurs à l'échelle mondiale (en milliers d'hectolitres)
Tableau 16 : Principal actionnaire des entreprises Tereos et Sudzucker
Tableau 17 : Les prix du sucre blanc sur le marché en janvier 2001 (€/100Kg) 112
Tableau 18 : Évolution de la facture des importations algériennes de sucre (en millions de
Dinars)
Tableau 19 : L'Algérie, 14ème importateur de sucre au monde en 2005/2006 118
Tableau 20 : Evolution de la part de l'Algérie dans les exportations de sucre de l'UE 119
Tableau 21 : Quelques chiffres sur les raffineries de l'ENASucre
Tableau 22 : Quelques chiffres sur l'activité sucre du groupe Cevital
Tableau 23 : Evolution de quelques indicateurs de performance de l'entreprise ENASucre
126

Tableau 24 : Analyse SWOT de la filière des boissons en Algérie	30
Tableau 25 : Evaluation de la capacité financière des entreprises	35
Tableau 26 : Evaluation de la capacité marketing des entreprises	36
Tableau 27 : Evaluation de la capacité organisationnelle des entreprises	37
Tableau 28 : Evaluation de la capacité de production des entreprises	
Tableau 29 : Nombre d'experts et de réponses obtenues dans chaque tour de la méthod	de
Delphi14	12
Tableau 30 : Moyennes et écarts-types obtenus de l'analyse des réponses du deuxièn	ne
questionnaire Delphi (cas des forces et faiblesses)	45
Tableau 31 : Moyennes et écarts types obtenus de l'analyse des réponses du deuxièn	ne
questionnaire Delphi (cas des opportunités et menaces)	46
Tableau 32 : Moyennes et écarts types obtenus de l'analyse des réponses au deuxièn	ne
questionnaire Delphi (cas des forces et faiblesses)	47
Tableau 33 : Moyennes et écarts types obtenus de l'analyse des réponses du deuxièn	ne
questionnaire Delphi (cas des opportunités et menaces)	48
Tableau 34 : Interprétation verbale des valeurs de l'échelle utilisée dans un questionnai	
AHP1:	52
Tableau 35 : Nombre de comparaisons par paires par niveau d'analyse	52
Tableau 36 : Quelques ratios financiers concernant l'entreprise Cevital	56
Tableau 37 : Classement global des variables SWOT dans le cas de l'entreprise Cevital 10	59
Tableau 38 : Classement par groupe et classement global des variables intervenant dans	la
mise en place de la stratégie de l'ENASucre	71
Tableau 39 : Calcul des poids des variables internes et externes pour les deux entreprises 17	74
Tableau 40 : Les valeurs benchmarking internes et externes, cas des deux entrepris	es
enquêtées17	75
Tableau 41 : La coordinate value interne et externe des deux entreprises	76
Tableau 42 : Validité des hypothèses	32
Tableau 43 : Évolution des principaux indicateurs dans l'industrie agroalimentaire en Algér	rie
18	39
Tableau 44 : Evolution des capacités de production de sucre en Turquie	97
Tableau 45 : Le commerce sucrier turc entre 2004 et 2006	98
Tableau 46 :Quelques chiffres sur les filières sucre étudiées	99
Tableau 47 : Une analyse SWOT de quelques-unes des industries sucrières présentées20	oc

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE	1
1 ^{ère} partie : Revue de littérature et méthodologie	12
Chapitre I : L'entreprise, un système ouvert inséré dans un environnen	ient en
mutation	14
I.1. La perspective structurelle dans le management stratégique	16
I.1.1. Le concept « stratégie »	16
I.1.2. L'entreprise, un système ouvert au sein d'un environnement	18
I.1.3. L'adaptation de l'entreprise à la dynamique de l'environnement	21
I.2. L'environnement institutionnel et le comportement stratégique de l'entreprise I.2.1. Place de l'environnement institutionnelle dans les recherches en man	agement
stratégique	
I.2.2. Influence de l'environnement institutionnel sur la stratégie de l'entreprise	
I.2.3. L'évolution conjointe des entreprises et des instituions	
I.3. La stratégie politique de l'entreprise	
Conclusion du chapitre I	45
Chapitre II : L'entreprise, portefeuille de ressources et compétences	46
II.1. L'approche basée sur les ressources et compétences	48
II.1.1. Définition des concepts « ressource » et « compétence »	49
II.1.2. Les principaux critères des ressources et compétences stratégiques	511
II.2. Liens entre les ressources et compétences et la stratégie de l'entreprise	54
II.3. Les ressources politiques de l'entreprise	58
Conclusion du chapitre II	61
Chapitre III : Hypothèses de recherche et justification du choix méthodologique	62
III.1. Construction des hypothèses de recherche	63
III.2. Justification du choix de la méthode SWOT	66
III.3. Présentation de la méthode SWOT	72
III.3.1. Analyse interne de l'entreprise	73
III.3.2. Aanalyse de l'environnement externe de l'entreprise	74
III.4. Les limites de la méthode SWOT : les biais liés à son utilisation	78
III.4.1. Le risque de subjectivité : la solution Delphi	78
III.4.2. Une méthode qualitative : l'association avec la méthode AHP	80

III.5. Champ d'étude et méthode d'investigation	83
III.6. Traitement des données et utilisation des résultats des enquêtes AHP	85
Conclusion du chapitre III	87
Conclusion de la première partie	88
2 ^{ème} partie : Résultats de la recherche et discussion	91
Chapitre IV : Les entreprises sucrières algériennes dans leur contex	te national et
international	92
IV.1. Analyse de la filière sucre mondiale	93
IV.1.1.Localisation géographique de la production et des échanges de suc	re94
IV.1.2. Séquence d'activité dans la filière sucre mondiale	96
IV.1.3.Le cadre institutionnel dans la filière sucre mondiale	102
IV.1.4. La structure de gouvernance de la filière sucre mondiale	107
IV.2. L'industrie sucrière Algérienne dans son contexte institutionnel nation	
IV.2.1.La délimitation géographique de la filière sucre en Algérie	117
IV.2.2.La séquence d'activités dans la filière sucre en Algérie	119
IV.2.3.Le cadre institutionnel dans la filière sucre en Algérie	125
IV.2.4.La structure de gouvernance de la filière sucre en Algérie	129
Conclusion du chapitre IV	131
•	
Chapitre V: Stratégies des entreprises sucrières algériennes: quel	le place pour
l'environnement institutionnel ?	133
V.1. Définition des variables du modèle	135
V.2. Rappel de la démarche d'enquête	141
V.3. Les enquêtes Delphi	142
V.3.1.Premier tour Delphi	
V.3.2.Deuxième tour Delphi	
V.4. Priorisation des résultats de l'analyse SWOT	
V.4.1.La démarche de priorisation	
V.4.2.Résultats du premier tour AHP	
V.4.3.Résultats du deuxième tour AHP	
V.5. Quelle stratégie pour s'adapter aux changements de l'environnement	
V.4.1. Comment situer les deux entreprises dans la matrice des stratégies	? 173
V.5.2. Les deux entreprises dans la matrice des stratégies de Chang et Hu	ang 176
Conclusion du chapitre V	180

Chapitre VI : Discussion des résultats	183
VI.1. Analyse interne versus analyse externe	184
VI.2. Influence de l'environnement institutionnel sur la décision stratégique	188
VI.3. Secteur privé et secteur public en Algérie : le contraste	189
VI.3.1. L'entreprise publique ENASucre	190
VI.3.2. Viabilité de la stratégie d'internationalisation de Cevital	193
VI.4. Quelles perspectives pour les deux entreprises sucrières algériennes	201
VI.4.1.L'avenir de l'ENASucre	201
VI.4.2.La stratégie internationale de Cevital	202
Conclusion du chapitre VI	205
Conclusion de la deuxième partie	207
CONCLUSION GENERALE DE LA RECHERCHE	210
BIBLIOGRAPHIE	221
LISTE DES ABREVIATIONS	237
TABLE DES ANNEXES	237
TABLES DES FIGURES	271
TABLES DES TABLEAUX	273
TABLES DES MATIERES	275

L'environnement institutionnel dans la décision stratégique de l'entreprise émergente : cas de l'industrie sucrière algérienne

RÉSUMÉ: La transition vers l'économie de marché s'accompagne dans les pays en voie de développement de changements institutionnels de grande importance. L'objectif principal de notre recherche consiste à cerner la relation entre ces changements institutionnels et le comportement stratégique des entreprises. Pour atteindre cet objectif nous avons mobilisé un ensemble de méthodes complémentaires (SWOT, Delphi, AHP). Les résultats de l'étude empirique menée auprès de deux entreprises sucrières algériennes montrent la priorité accordée aux variables liées à l'environnement externe, renforcée par le poids des variables institutionnelles. Néanmoins, l'analyse interne reste un élément déterminant dans la compréhension du comportement stratégique de l'entreprise et de sa performance. Cette analyse a montré que la rentabilité dans les deux entreprises est fortement tributaire d'une importante ressource : le sucre roux. Les conclusions de cette recherche indiquent qu'au-delà des divergences observées dans la littérature entre les auteurs qui penchent pour une explication de la stratégie et de la performance de la firme à partir de ses ressources et compétences et ceux qui sont plutôt pour une explication par la structure de l'industrie, les mesures institutionnelles caractérisant le secteur dans lequel interviennent les entreprises peuvent jouer un rôle central.

MOTS-CLES : Stratégie, Changements institutionnels, Entreprises sucrières, Algérie, SWOT-AHP Delphi

The institutional environment in the strategic decision of the emerging company: the case of the Algerian sugar industry.

ABSTRACT: In the last years, some developing countries are characterized by important institutional changes. It's the case of Algeria. These changes can have considerable implications on the strategic behavior of the local enterprises. The aim of the present research is to measure quantitatively the weight of the institutional criteria's in the strategic decision of tow sugar enterprises in Algeria. In this optical we have used three methodological approaches (SWO, AHP and Delphi). The results of the empirical study conducted in two Algerian sugar companies shows the priority given to the external criteria, reinforced by the weight of institutional factors. However, the internal analysis remains a crucial element in understanding the strategic behavior of the enterprise and its performance. Thus, it was found that profitability in the two companies is heavily dependent on an important resource: the raw sugar. The findings of this research indicate that beyond the differences observed in the literature between authors who look for an explanation of the strategy and performance of the firm from its resources and skills and those who are rather for an explanation by industry structure, institutional measures characterizing the sector in which companies are involved can play a central role.

KEYS WORDS: Strategy, institutional changes, Sugar enterprises, Algeria, SWOT-AHP Delphi

Laboratoire UMR 1110 MOISA (Marché, Organisations, Institutions et Stratégies d'Acteurs), INRA, 2 place Pierre Viala, 34060 Montpellier cedex 2.