

ANALYSE CONCURRENTIELLE ET POSITIONNEMENT D'UNE PME DANS LE SECTEUR DE LA BOISSON EN ALGERIE : CAS DE NCA

Ouassila **LAMANI**^{*}
Foued **CHERIET**^{**}

RESUME

L'objet de ce travail est l'analyse de l'environnement concurrentiel d'une PME dans le secteur de la boisson en Algérie, sa compétitivité et la pertinence de son positionnement. Il est illustré par l'étude du cas de la Nouvelle Conserverie Algérienne NCA Rouiba. Notre article est présenté de la manière suivante : nous abordons dans un premier temps une revue de littérature sur l'analyse concurrentielle et la compétitivité des entreprises. Nous nous intéressons, dans la deuxième partie, à la filière boissons en Algérie afin d'en identifier les principaux acteurs. Nous terminons par l'étude empirique relative à l'analyse concurrentielle et la compétitivité de la NCA dans son secteur d'activité, ses choix stratégiques et leur pertinence pour un développement pérenne.

MOTS CLES:

Analyse concurrentielle ; compétitivité ; diagnostic ; PME ; stratégie.

JEL CLASSIFICATION: L22, L25, L66, M21.

INTRODUCTION

Depuis près de deux décennies, les entreprises privées, notamment dans les industries agroalimentaires, connaissent un essor considérable. *«L'agroalimentaire est le secteur dans lequel se créent le plus d'entreprises privées (10% par an), dont le nombre a dépassé*

* Chercheur permanent. Institut National de la Recherche Agronomique d'Algérie (INRAA); Laboratoire d'économie agricole & agroalimentaire.

** Docteur en sciences de gestion. Maître de conférences en stratégie et marketing agroalimentaires. UMR 1110 MOISA. Supagro Montpellier.

les 7 00 avec l'apparition de groupes déjà importants »¹. Tiré par une présence importante d'entreprises étrangères, le secteur agro-alimentaire privé connaît une évolution remarquable. Il s'agit notamment des produits laitiers avec Danone, leader national de la filière, avec une estimation de 40% du marché national des produits laitiers frais, mais aussi d'autres entreprises nationales ou mixtes comme Candia-Tchin-lait, Soummam et Trèfle. C'est le cas aussi des boissons gazeuses, eaux minérales et bières avec ABC Pepsi-Cola (Groupe Mehri), Fruitall-Coca-Cola (Groupe Othmani), Hamoud Boualem, NCA-Rouiba (Othmani), Vitajus, Flash, Ifri, Sidi Lekbir.

A elle seule, la branche des boissons gazeuses absorbe 31% du total des emplois de la filière, estimés à 13 508 personnes. La branche des eaux embouteillées emploie à hauteur de 29%, les vins représentent 18% et les bières 14% (étude de l'APAB²).

Dans un contexte concurrentiel, caractérisé par la libéralisation progressive de l'économie nationale, qui est souvent accompagnée de contraintes nouvelles, les entreprises industrielles sont obligées de répondre d'une manière efficace aux changements rapides de l'environnement économique national et international. La compréhension du mode d'action et de fonctionnement de l'entreprise requiert le recours à l'analyse stratégique. Celle-ci porte justement sur les relations qu'une entreprise entretient avec son environnement, éclaire son positionnement concurrentiel, explique ses performances et détermine les chances de succès de son développement et sa pérennité.

Dans la perspective de mieux apprécier cette concurrence dans le secteur algérien des boissons dont on doit caractériser les principaux acteurs (firmes étrangères ou locales), nous avons choisi d'analyser l'environnement concurrentiel de l'entreprise NCA Rouiba. Elle est l'exemple type de l'entreprise dynamique en phase avec les nouvelles technologies, forte de ses 40 années d'expérience. Par ailleurs, elle se distingue, ces dernières années, par une présence active sur le marché de la boisson, tant sur le plan qualitatif que quantitatif, à travers une

¹ (Djazagro 2006), Site Internet, <http://www.djazagro.com/>

² «Il s'agit d'une association qui a été créée en 2003 et qui regroupe plusieurs acteurs du secteur des boissons, incluant les branches eaux minérales, jus de fruits, boissons gazeuses, bières et vin. Son objectif principal est de défendre les intérêts matériels et moraux de ses membres, mais également d'instaurer une sorte de veille pour mieux organiser le marché».

croissance importante de ses ventes d'une part, et par une série d'innovations et d'introduction de nouveaux produits d'autre part.

Compte tenu donc du contexte dans lequel intervient cette PME, l'objectif de notre travail consiste à analyser l'environnement externe de cette entreprise, afin d'évaluer sa capacité stratégique à faire face à l'ouverture du marché algérien. Dispose-t-elle de suffisamment de ressources pour faire face à cette concurrence? Comment préserver l'avenir de l'entreprise et améliorer constamment son positionnement concurrentiel sur le marché? De ce fait, la question principale à laquelle nous nous intéressons dans cet article peut être formulée de la manière suivante:

Dans une économie de marché de plus en plus concurrentielle, où le secteur des boissons est en constante expansion, quelle devrait être la meilleure stratégie d'une moyenne entreprise locale afin d'assurer un positionnement pertinent?

Sans être exclusivement ancré dans une optique normative, notre article tente d'apporter des éléments de réponses empiriques. En effet, pour répondre à ces questions il convient de réaliser une analyse stratégique permettant de positionner l'entreprise dans son environnement. Cette analyse est précédée d'une présentation des approches théoriques de la compétitivité et d'une revue du secteur algérien des boissons.

1- REVUE DE LITTÉRATURE: CONCURRENCE ET COMPETITIVITE

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. Le management stratégique a considérablement évolué dans sa conception, mais aussi dans sa pratique. Dans les années 60, le management stratégique était essentiellement centré sur le processus de planification des activités. Durant les décennies 1970 et 1980, une importance particulière fût accordée à l'analyse de l'environnement et notamment à l'étude des pressions concurrentielles susceptibles d'exercer une influence sur la performance des entreprises.

Depuis les années 90, la réflexion s'est enrichie et le management stratégique a pris des formes variées. Il tente, dès lors, de concilier des approches qui privilégient l'analyse du marché et de l'environnement avec des approches qui se focalisent sur d'autres concepts, comme les ressources et les compétences, l'innovation et l'apprentissage.

Les approches de Porter, (1986,1990) ont permis d'établir un lien entre les travaux d'économie industrielle et de traduire leurs apports en termes de compétitivité au niveau de la firme (Ingham, 1995). Selon Porter (1980), une entreprise doit accroître sa compétitivité pour faire face à la concurrence. Toute entreprise doit tenter d'acquérir une position de force qui lui permette de se démarquer de ses concurrents. Cette position sera obtenue grâce à un élément distinctif qui, s'il est perçu positivement par les consommateurs, constituera un avantage concurrentiel. Cet élément peut être, entre autres, une particularité du produit, une façon différente d'utiliser les réseaux de distribution, un outil de promotion ou une politique de prix avantageuse. Pour l'entreprise, il s'agit d'acquérir une position unique grâce à une particularité qui lui donne un avantage sur toute autre entreprise. Dès lors, le concept de compétitivité apparaît comme une notion centrale en management. Il existe plusieurs définitions pour caractériser la compétitivité des entreprises, avec pour chacune des *backgrounds* théoriques distincts:

Selon Spitezki (1995): « une entreprise est compétitive lors qu'elle est capable de se maintenir durablement et de façon volontariste sur un marché concurrentiel et évolutif, en réalisant un taux de profit au moins égal au taux requis par le financement de ses objectifs ». Pour Courbis (1975), « la compétitivité des producteurs nationaux (ou étrangers) se mesure par leur plus ou moins grande aptitude à avoir une part élevée du marché ».

Par ailleurs, « la compétitivité est la capacité de fournir des biens et services au temps, place et forme requise par les acheteurs étrangers, à prix égal ou meilleur que celui des autres fournisseurs potentiels, tout en gagnant au moins le coût d'opportunité des ressources employées » (Sharples et Milham, 1990, in Lachal p 30). De même, la compétitivité désigne la capacité d'une organisation à créer de la valeur et à conserver sa clientèle. L'entreprise peut être amenée à préserver et à accroître sa part sur un marché existant ou à créer un nouveau marché (Mayrhofer, 2007).

Sur un plan plus stratégique, Martinet (1984) a défini la compétitivité comme étant « l'aptitude à soutenir durablement la concurrence: l'entreprise compétitive possède un ensemble de capacités qui l'autorisent, selon le cas, à entrer, se maintenir ou se développer dans un champ concurrentiel constitué par l'ensemble des forces traversant son environnement et susceptibles de s'opposer à ses ».

objectifs, ses projets et ses opérations». Une seconde définition avancée par Pascallon (1984) stipule «*qu'une firme sera dite compétitive, pour un produit donné, si elle est capable de l'offrir sur les marchés à des prix inférieurs ou égaux à ceux des concurrents effectifs ou potentiels, mais suffisants pour rémunérer les facteurs nécessaires et dégager une marge bénéficiaire supérieure ou égale à celle des concurrents*» (In Azouaou, 2010). Cette définition a aussi le mérite de lier, d'une part, l'entreprise au produit et, d'autre part, sa politique de prix à celle de ses concurrents.

Ainsi, la notion de compétitivité trouve tout son sens. La concurrence est le second concept-clé de l'analyse stratégique actuelle. Au début de la décennie 1980, *Porter*, en reprenant certaines analyses de l'économie industrielle, explique que lorsque l'industrie apparaît très accessible, turbulente et complexe, on peut considérer que les acteurs, c'est-à-dire les firmes installées, seront vulnérables : leurs structures, conduites et performances seront affectées par tout événement susceptible de se produire dans l'industrie, qu'il vienne de l'intérieur ou de l'extérieur (*Julien et Marchesnay, 1999*).

Les travaux de *Porter* renouvellent l'analyse des structures de l'industrie: se fixant comme objectif la détermination des stratégies des entreprises, il considère les structures comme un ensemble de forces concurrentielles; il privilégie ainsi les relations entre les éléments de la structure et non pas leur nombre ou tailles relatives (*Angelier, 1991*).

L'analyse de *Porter* adopte une approche méso-économique du problème de la concurrence entre les entreprises d'un secteur. Au lieu de se polariser sur l'entreprise comme point central de l'analyse, elle considère le système concurrentiel tout entier. L'observation principale de *M. Porter* se fonde sur le fait que les entreprises qui réussissent sont non seulement performantes sur leur secteur, mais qu'elles savent «choisir» leur secteur industriel (*Bencharif, 2006*).

Porter analyse les structures de l'industrie non pas en vue d'en déterminer les performances, mais afin de découvrir les stratégies adéquates qu'une firme engagée, dans cette industrie, sera amenée à adopter. Selon cet auteur, les structures d'une industrie consistent en cinq forces concurrentielles: concurrence entre firmes établies, menace de nouveaux entrants, concurrence de produits de substitution, pouvoir de négociation des fournisseurs et pouvoir de négociation des clients. Ainsi, l'intensité de la concurrence prend son origine dans la

structure économique du secteur et dépasse de loin le seul comportement des concurrents existants. L'état de la concurrence dépend alors des cinq forces fondamentales (Porter, 1986).

Les analyses de l'économie industrielle ont largement contribué à éclairer les débats en stratégie jusqu'aux années quatre-vingt. Depuis, certains auteurs ont considéré que cette approche est devenue insuffisante face aux nouvelles réalités stratégiques des entreprises. Une seconde forme d'analyse de ces stratégies s'est focalisée sur les caractéristiques internes des entreprises : *«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, in thèse Achabou, 2008, p6).*

Selon la même source, pour plusieurs auteurs (Wernerfelt, 1984, 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 (In Achabou, 2008).

La remise en cause de l'approche structurelle a favorisé le développement de l'approche basée sur les ressources et compétences (*Ressource Based View*), 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, in thèse Achabou, 2008, p7).

Aujourd'hui, la recherche d'un consensus théorique sur la question de l'origine de la performance se trouve compromise avec les tendances à la polarisation des deux approches. Des efforts d'approfondissement et de raffinement de la RBV ont donné lieu à

l'émérgence de nouvelles approches basées sur les compétences et les connaissances, creusant ainsi l'écart avec les approches externes.

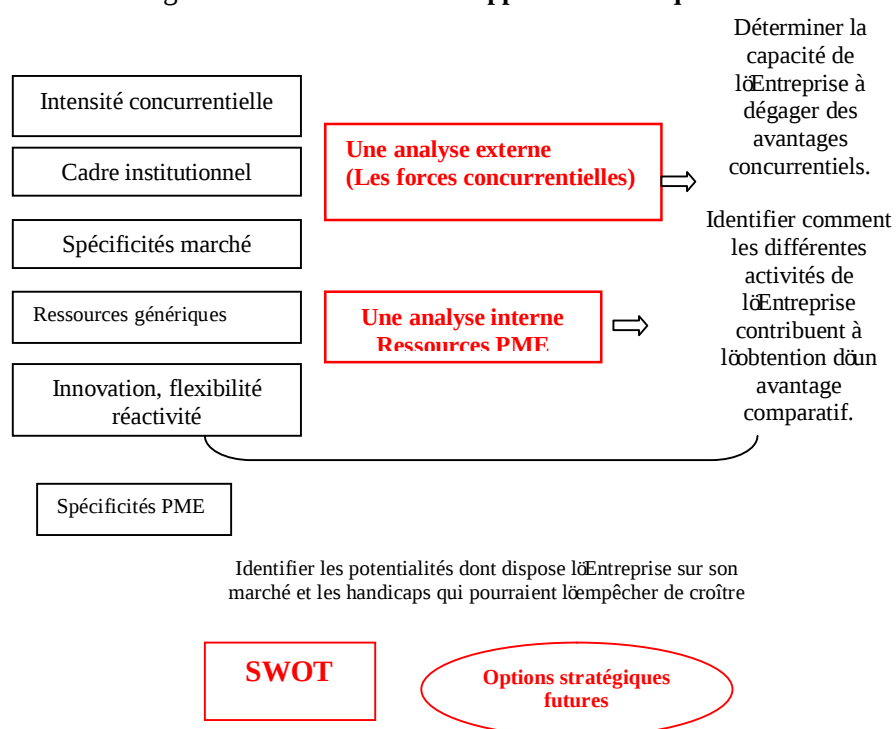
Cette approche basée sur les ressources est traversée par de très nombreux courants. A côté de celui de l'approche basée sur les ressources, qualifié de «pur», on distingue trois autres grands courants: le courant «knowledge-base view » qui s'est développé ces dernières années, le courant «competence based-view » et le courant « dynamics capabilities » (Fall, 2008, p36).

Actuellement, d'autres approches plus « holistes » tentent d'analyser la concurrence et la compétitivité. Pour notre part, afin de mieux cerner les caractéristiques du secteur des boissons en Algérie et pour répondre à la question empirique de la compétitivité de l'entreprise NCA, il convient de réaliser une analyse stratégique permettant de positionner l'entreprise dans son environnement concurrentiel. Les outils théoriques retenus pour notre analyse comportent deux grandes composantes : application de la grille de Porter et analyse des forces et faiblesses, menaces et opportunités (SWOT).

L'analyse externe a pour objectif d'identifier des opportunités et des menaces éventuelles, pouvant provenir de l'environnement, afin de dégager des avantages concurrentiels. L'analyse interne, développée par l'approche basée sur les ressources et compétences, est destinée à déterminer les forces et les faiblesses de l'entreprise pour en déduire les stratégies lui permettant d'obtenir un avantage compétitif.

La figure ci-après présente notre démarche en termes d'approches théoriques.

Figure 1: La démarche et les approches théoriques



Notre démarche empirique d'analyse de la compétitivité de NCA, dans la filière des boissons en Algérie, s'appuie sur trois types de recueils de données : celles relatives à la filière elle-même auprès des institutions et organismes de l'État, celles relatives à l'entreprise à travers des entretiens qualitatifs réalisés auprès de ses cadres dirigeants et enfin, des données relatives à sa position par rapport aux autres concurrents, à travers une enquête menée auprès des distributeurs de boissons en Algérie. Les sources d'information qui nous ont permis d'élaborer cette analyse sont schématisées dans le tableau suivant.

Tableau 1: Description des étapes de travail et sources d'information

Etape	Objectif	Source
Recherche bibliographique autour de notre thème	Approfondir et clarifier nos connaissances sur l'étude de l'analyse concurrentielle.	Ouvrages et articles de l'analyse concurrentielle & analyse stratégique
Filière boisson en Algérie	Identifier les éléments essentiels de la filière boisson en Algérie. Marché actuel et les différents acteurs de production.	Le Ministère de commerce, la chambre du commerce, Ministère des PME-PMI, l'Office National des Statistiques (O.N.S), la direction des douanes et les services du Registre de Commerce.
Entretiens avec les dirigeants de l'entreprise	Obtenir des informations qui seront utiles pour notre diagnostic afin de détecter les forces et les faiblesses de l'entreprise.	Plusieurs visites dans les différents services de l'entreprise. Consultation des rapports de gestion de l'entreprise.
Enquête auprès des distributeurs	Connaître les différents concurrents, les tendances des consommateurs, les raisons qui motivent leur choix. Afin de mieux cibler le marché, par une bonne stratégie, une politique de prix étudiée et un placement plus approprié du produit.	Une enquête par sondage sur la base d'un questionnaire comportant vingt et une (21) questions

Source : élaboré par les auteurs

2- LA FILIERE BOISSONS EN ALGERIE

2.1- Présentation générale de la filière

«En Algérie, l'industrie des boissons est un secteur en constante expansion qui se caractérise par une concurrence très vive, la filière boisson est une filière oligopolistique où 15 entreprises nationales, publiques et privées, détiennent 90% du marché algérien»³. Les opérateurs de la filière assurent la fabrication et la distribution des boissons et se répartissent sur les segments suivants : eaux minérales, boissons gazeuses, jus de fruits et boissons alcoolisées (vins et bières).

3 Rapport APAB, 2005 (Association des producteurs algériens de boissons).

L'histoire du marché des boissons gazeuses, du vin et de la bière remonte à très loin en Algérie. La société Hamoud Boualem a été créée en 1889 à Alger et continue à être une entreprise leader, dans le secteur des boissons gazeuses, sous sa forme actuelle créée en 1921. Par la suite, de très nombreuses unités de production de boissons gazeuses ont vu le jour sur tout le territoire, le plus souvent de manière saisonnière. Puis ce fut le tour des centres d'embouteillage d'eaux minérales, qui produisaient généralement aussi des boissons gazeuses aromatisées.

Enfin, avec l'instauration d'une économie d'État dans les années 1970/1980, le groupe GBA fut nationalisé. Suite aux nombreuses restructurations économiques dans les années 1980/1990, un groupe d'État activant dans les secteurs de l'eau, des boissons gazeuses, des jus de fruits et de la bière fut mis en place. Dénommé Cojuba SGP holding, il est constitué de deux groupes : groupe boissons d'Algérie (GBA) et Enajuc. Ces entreprises ont entamé depuis plusieurs années un programme de réforme et de partenariat avec des groupes nationaux et étrangers afin de préserver leurs parts de marché. On peut également citer le groupe d'État ETK -Entreprise touristique de Kabylie- qui a développé son eau minérale sous la marque Lalla Kedhidja. En outre, de nombreuses autres entreprises d'embouteillage d'eaux, à structure privée, à El Golea, Jijel et ailleurs, ont vu le jour. Quant à la sous-filière des vins, la production vitivinicole est sous le contrôle, depuis 1968, de l'ONCV (Office national de commercialisation des vins) qui a encore 42 caves opérationnelles.

Au début des années 1990, l'Algérie a vu naître dans toutes les wilayas des limonaderies, quelques fois uniquement saisonnières à la limite du secteur informel. La plupart des petites limonaderies ne sont pas recensées pour deux raisons essentielles : très souvent il n'y a pas eu d'inscription au registre national du commerce (RNC) et quand c'est le cas, l'objet ne porte pas sur la boisson. En outre l'atelier -à caractère artisanal- reste totalement informel. Le secteur privé s'est développé très rapidement et de manière marquée depuis 1996/1998 sous plusieurs formes. Des marques nationales ont émergé. D'autre part, des franchises ont vu le jour à l'instar de Coca-Cola, Pepsi-Cola, Orangina déjà présent en Algérie depuis 50 ans. Des groupes étrangers comme Castel se sont également installés.

La filière boissons est une consolidation de plusieurs sous-filières⁴ faiblement interdépendantes. Leur seul point commun est l'embouteillage. La recherche, le développement, l'adaptation constante et continue des produits à l'évolution des goûts des consommateurs, constituent des facteurs distinctifs de la filière, dans le cadre de la branche des industries agroalimentaires. Les sous-filières les plus sensibles à ce facteur de création et d'innovation, dans les nouveaux produits ou de nouvelles caractéristiques de produits, sont les boissons gazeuses, les jus et nectars de jus et les boissons alcoolisées (bières et vins)

La notion de «*boisson historique ou régionale*» est très présente: des marques prestigieuses telles que Hamoud Boualem ou Mami profitent toujours de ce capital-image. En conséquence, il existe des référentiels de goût créés par ces marques. Les consommateurs comparent systématiquement les nouvelles marques à la première qu'ils ont eu à consommer, souvent depuis leur enfance ou dans leur région d'origine. Les boissons plates sont une catégorie qui, pour une partie, est associée aux jus: dans de nombreuses régions, l'appellation «jus» est utilisée par les consommateurs et les entreprises elles-mêmes. A noter que les consommateurs identifient clairement les boissons aromatisées car elles rejoignent une pratique courante des consommateurs algériens (sirop mélangé à l'eau plate ou gazeuse).

Concernant les jus de fruits, la sous-filière est caractérisée, sur le plan de la demande, par une *indifférenciation* aux conséquences néfastes pour certaines entreprises algériennes de boissons à base de fruits pressés. En effet, l'appellation jus est utilisée abusivement pour désigner une variété qui va des eaux aromatisées aux nectars ! Cette situation est la conséquence du flou entretenu par certaines entreprises elles-mêmes, mais aussi celle d'une quasi-absence de contrôle institutionnel. Ainsi, la réglementation précisant les caractéristiques des différentes catégories (jus, nectars, pur jus, jus de fruits, concentré) n'est toujours pas élaborée.

⁴ Sous-filières: boissons gazeuses (limonades, boissons aux fruits carbonatées, sodas), boissons plates (boissons aux fruits, sirops, thés glacés, boissons énergétiques, boissons à base de lait), jus de fruits (pur jus, jus de fruits concentrés, nectars, jus de fruits déshydratés), bières, vins (ordinaires, mousseux, champagnes), eaux embouteillées (eaux minérales naturelles et eaux de source)

S'agissant des eaux embouteillées, il est important de noter qu'en arabe dialectal, il n'existe pas de mots qui désignent la catégorie des eaux minérales et encore moins celle des eaux de source. Les consommateurs utilisent le nom SAIDA pour nommer l'eau minérale. SAIDA est en fait la plus ancienne marque commercialisée en Algérie. Ce nom est devenu, au fil des ans, le nom générique de l'eau minérale en arabe dialectal.

2.2- La consommation des boissons en Algérie

Selon l'étude de l'APAB, sur un total de 12 983 900 hectolitres, la production nationale a été essentiellement répartie, à hauteur de 41% chacune, entre les eaux embouteillées et les boissons gazeuses. Les bières représentent quelques 9% de la production, les jus de fruits 5%, les vins 3% et enfin les boissons plates à hauteur de seulement 1%. Les boissons gazeuses ont constitué longtemps un substitut au dessert et de l'eau pendant les repas. Cette situation est toujours la même pour les catégories socioprofessionnelles à revenu moyen et faible.

Selon Kamel Adiche⁵, un des membres fondateurs de l'APAB, le chiffre d'affaires réalisé par ce secteur à la fin 2003 se situe à plus de 32 milliards de dinars dont un tiers, soit plus de 10 milliards, relevant uniquement des boissons gazeuses. Le taux de croissance dans la filière, soulignera-t-il, est de l'ordre de 6%, avec un pic de croissance en 2003.

L'évolution de la consommation résulte, pour l'essentiel, de facteurs tels que : accroissement du pouvoir d'achat, qualité accrue des produits et effort sur le conditionnement (image / format / services).

Cette évolution de la consommation des boissons en Algérie provoque:

- Une hyper segmentation pour suivre et s'adapter aux habitudes de consommation. Depuis les années 2000, on constate, en effet, davantage de consommation nomade et une augmentation des consommations individuelles au détriment des consommations familiales.

⁵ Président du directoire du groupe Mami et également membre fondateur de l'association des producteurs algériens de boissons (APAB).

- Une augmentation de la valeur ajoutée des produits (marchés de niche, santé, innovation⁶). A titre d'exemple, les préoccupations de bien-être et de forme de la population ont entraîné le développement des boissons *light*.
- Des actions de type "Marketing Pull⁶" telles que le développement des eaux aromatisées qui, ne répondant pas à une demande initiale des consommateurs, constitue un succès dans la modification de la consommation estivale de la population.

2.3- Les différents acteurs de production de la filière

Des chiffres établissent le nombre d'entreprises enregistrées dans la filière «boissons», à 1 460 en intégrant les activités associées telles que les productions d'arômes et d'emballages divers. Les entreprises effectivement opérationnelles sont au nombre de 426 selon les sources ONS (2005).

Nous avons évoqué précédemment le caractère oligopolistique de la filière. Ainsi, nous présentons, dans le tableau 2 ci-dessous, les entreprises dont le poids est le plus important, en taille et en chiffre d'affaires. Chaque segment ou sous-filière est dominé par un nombre restreint d'entreprises, notamment privées ou étrangères.

⁶ L'entreprise communique à l'attention du client en utilisant notamment la publicité pour l'attirer vers le nouveau produit. Le consommateur est ainsi « tiré » vers le produit.

Tableau 2: Principaux acteurs de production de la filière boissons

	Nationaux Public	Nationaux Privé	Etrangers (importations)
Boissons gazeuses	Groupe GBA	Hamoud Boualem, Ifri, Coca-Cola, SBC, Pepsi, Star, Royal, Fruital, Exquise, Orangina, ABC, SBOA.	Existantes mais marginales.
Boissons plates Jus de fruits	JUCOB Groupe ENAJUC (5 filiales)	Flash, Ifri, Toudja NCA, Vitajus, Punch, Royaljus, JUTOP, Tchina, Pulpo, Star, Ifri.	Existantes mais marginales.
Bières	Groupe GBA	Tango, Castel, ALBAV, SNB, ALGAD.	Heinken, Kronenbourg 1664, autres marques.
Vins Eaux embouteillées	ONCV Groupe GBA (Saida, Mouzaia, Batna, Etc.)	Ifri, Sidi el kebir, Youkos, Guedila, Messerghine	Contrôlées Existantes mais marginales. Cristalline, Perrier, Evian.

Source: Rapport APAB, Etude de la filière boissons. 2005

Concernant les acteurs de la distribution au niveau de la filière boissons, l'Algérie se démarque, pour le moment, des tendances mondiales touchant l'industrie agroalimentaire, à savoir des réseaux de grande distribution toujours plus puissants. Par ailleurs, les enseignes de la grande distribution sont dans une phase embryonnaire, ce qui confère un poids important aux intermédiaires dans la distribution des boissons: 70 à 80% de celle-ci se fait par le biais des grossistes. L'activité de distribution en Algérie est « polluée » par le secteur informel et l'atomisation qui en découle accroît le nombre d'opérations et le risque financier (utilisation de cash, non facturation ou facturations fictives).

La filière boissons en Algérie est dominée par quelques grandes entreprises leaders qui ont réussi à fidéliser les clients, en créant une véritable dépendance et ce en recourant à des méthodes modernes de marketing.

Son poids économique est de plus en plus important mais reste difficile à évaluer de manière exhaustive en raison de sa pollution par l'informel à tous les niveaux : production et distribution, cette dernière

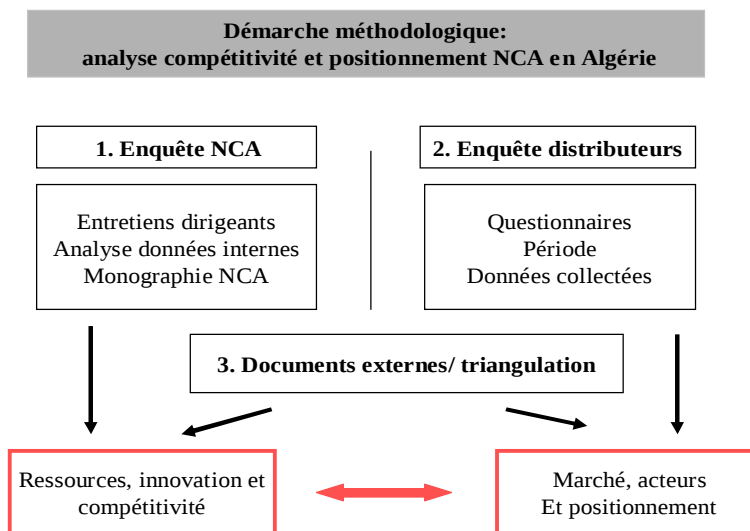
étant soumise à la loi des grossistes avec tous les travers que cela suppose.

La filière boissons est en fait la consolidation de plusieurs sous-filières faiblement interdépendantes. Par la variété des entreprises présentes en termes de taille, d'organisation, de stratégies et par la complexité des relations clients-fournisseurs, le degré d'intégration des acteurs au sein de la filière est très variable. Elle est, en Algérie, un archétype de la stratégie commerciale, un modèle d'étude de la stratégie d'entreprise et du positionnement concurrentiel.

3- ETUDE EMPIRIQUE DE L'ENTREPRISE NCA: QUELLE COMPETITIVITE SUR LE MARCHE ALGERIEN?

L'examen du cas de la compétitivité d'une entreprise privée peut renseigner sur les enjeux de la filière boissons en Algérie d'une part, et permettre de tester les analyses théoriques présentées précédemment (approche de Porter *versus* RBV) d'autre part. Nous exposons dans cette partie empirique, la démarche méthodologique retenue (figure ci-après) pour aborder ensuite les résultats obtenus.

Figure 2: Démarche méthodologique de l'analyse compétitive de la NCA



3.1- NCA Rouiba: historique et domaines d'activité

La nouvelle conserverie algérienne (NCA) a pour principal métier de fabriquer des produits à base de concentrés de fruits et occupe la place de leader sur le marché en Algérie, avec un chiffre d'affaires en 2006 de 1,8 milliards de dinars algériens (environ 21 millions d'euros) pour 280 salariés (*cf* figure *infra* pour l'évolution du chiffre d'affaires de NCA).

L'entreprise NCA, est une société par actions (SPA) relevant du secteur privé, située dans la zone industrielle de Rouiba (banlieue est d'Alger). Elle a été fondée en 1966 par la famille Othmani. La NCA a axé sa première activité sur les conserves de légumes, à savoir la tomate et la harissa. Puis, il y a eu diversification pour offrir une gamme de produits de plus en plus large, en proposant des boissons et nectars de fruits dans des boîtes métalliques de 33cl en 1983.

L'évolution du marché algérien et des techniques d'emballage et de conditionnement, ont amené les décideurs de l'entreprise à adopter un choix stratégique qui est le «*tetra brik aseptique*». Intervenu en 1990 pour le conditionnement des jus, boissons et nectars aux fruits, ce partenariat, entre *Tetra Pack* et la *NCA Rouiba*, visait à s'adapter aux normes internationales et ainsi répondre aux nouvelles exigences du consommateur.

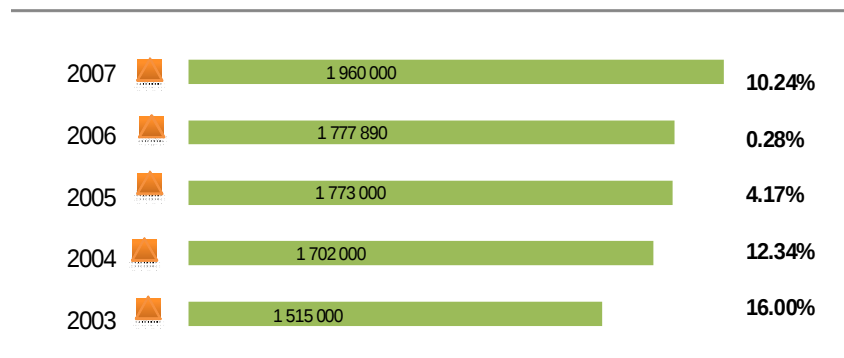
L'autre grand défi fut de permettre à l'entreprise NCA de parfaire son système de gestion par la certification ISO 9002, acquise en l'an 2000. L'année 2003 a connu le lancement d'un nouveau concept tout à fait novateur pour le marché algérien: « une cannette en carton » d'une contenance de 25 cl baptisée Zoom qui est, selon le directeur général de la NCA, la star de la nouvelle génération des produits Rouiba. En 2004, NCA a étendu ses activités en lançant le lait UHT-aseptique (ultra haute température), et les boissons mixées lait et jus. 2004 a aussi été l'occasion de la préparation de l'entreprise à l'ouverture de son capital à un fonds d'investissement international, en l'occurrence *Africinvest*⁷,

⁷ *AFRICINVEST* est un fonds panafricain de capital-investissement de 34 millions d'euros opérationnel depuis septembre 2004. Le fonds intervient en capital et/ou quasi-capital et de manière significative mais généralement minoritaire dans des entreprises en croissance. Le fonds vise prioritairement les entreprises en développement dont le chiffre d'affaires est inférieur à 15 millions d'euros au moment de son intervention. Le fonds peut également intervenir dans des

ceci afin de doter la NCA des ressources indispensables au soutien de sa croissance et à accompagner les changements stratégiques opérés.

Aujourd'hui, la nouvelle conserverie algérienne, forte de plus de 40 années d'expérience, marque un point de référence dans le milieu économique algérien. Cette entreprise familiale a le mérite d'avoir soutenu une démarche progressiste et innovatrice tout au long de son activité sous un rythme dynamique et professionnel.

Figure 3: Evolution du chiffre d'affaires de la NCA



Source : Rapport annuel 2007. NCA.

3.2- Présentation et résultats de l'enquête

Notre enquête a été menée auprès des distributeurs de boissons pour aboutir à des résultats nous permettant de connaître les tendances du marché des jus de fruits, les différents concurrents, les tendances des consommateurs, les raisons qui motivent leur choix parmi des facteurs tels que : le prix, l'emballage, la distribution et autres et ainsi de déterminer la position concurrentielle de NCA par rapport aux autres opérateurs de la filière. Par ailleurs, l'intérêt de cette enquête réside aussi dans la nouveauté de ce genre d'études au sein des entreprises algériennes de la filière boissons.

L'objectif principal de l'enquête était de répondre aux questions suivantes :

entreprises de tailles plus importantes présentant de bonnes opportunités de croissance et de rentabilité. Source : www.caurismanagement.com/africinvest.htm

- Quels facteurs déterminent le choix des consommateurs pour une boisson, notamment d'une boisson NCA par rapport à une autre?
- Quelle est la part des efforts de la concurrence ou de NCA (publicité/ communication, qualité, prix, emballage et innovation en général) dans la détermination de ce choix?

L'enquête a débuté le 10 octobre 2006 et a pris fin le 14 novembre 2006. Nous avons utilisé comme méthode d'enquête le sondage⁸ et suivi ses différentes étapes : la définition de l'échantillon, l'élaboration du questionnaire, son administration, son dépouillement et l'analyse des résultats. Le sondage a été mené sur la base d'un questionnaire comportant vingt et une (21) questions.

Un travail de pré-enquête a permis de confronter le questionnaire aux réalités du terrain afin d'y apporter les aménagements qui, sans remettre en cause les traits et choix majeurs, étaient de nature à améliorer les conditions de déroulement de l'enquête et la pertinence des données collectées.

Notre enquête a été précédée par une série d'une dizaine d'entretiens qualitatifs, d'une durée moyenne d'une heure et demie, menés auprès des cadres dirigeants de l'entreprise NCA. L'objectif de ces entretiens était de déterminer la vision des managers de l'entreprise sur son positionnement concurrentiel, ses forces et ses faiblesses.

Sur le plan méthodologique, ces entretiens ont permis de cerner les concepts-clés servant de base à l'élaboration du questionnaire. Entre autres, ces entretiens ont été l'occasion de « vérifier » certaines données recueillies auprès de sources secondaires. Enfin, ils nous ont permis de valider le questionnaire destiné aux distributeurs et corriger ainsi la formulation et l'ordre de certaines questions.

L'enquête compte deux types de questions : les questions fermées et les questions ouvertes. Une question fermée signifie qu'il y a un nombre fixe de réponses prédéterminées. Ces réponses ont déjà été codées. Une question ouverte signifie que toutes les réponses sont

⁸ Un sondage est une mesure de l'opinion ou des comportements d'une population effectuée au travers d'un questionnaire soumis à un échantillon représentatif de l'ensemble. Le sondage est une méthode quantitative, à partir de laquelle des observations sont effectuées sur un échantillon tiré d'une population déterminée, pouvant induire les caractéristiques de la population toute entière.

permises, compliquant ainsi le codage. Pour coder une question ouverte, nous avons procédé à un échantillonnage de réponses, puis conçu une structure de codes qui inclut toutes les réponses possibles.

Une fois le codage fait, il importe de nettoyer (préparer) les questionnaires en vue de la saisie des données. A cette étape, nous avons examiné le questionnaire pour veiller à la présence de toutes les données pertinentes minimales et à leur lisibilité. L'autre étape a consisté à saisir les données codées dans une base de données informatisée.

Sur le terrain, nous avons rencontré deux types d'attitudes qui variaient suivant le profil social des personnes sollicitées : une attitude de méfiance et de refus de coopérer et une autre totalement différente, marquée par une disponibilité et une volonté de coopérer très appréciable. Ceci était visible notamment lorsque l'entretien était réalisé en présence des livreurs de l'entreprise.

Par ailleurs, une autre contrainte pesé sur le bon déroulement de notre mission car la phase de recueil des données a coïncidé avec la période du mois de Ramadhan (mois de jeûne) qui a ses caractéristiques dans la société algérienne : la plupart des magasins ouvrent tard la matinée, les fast-foods et les pizzerias sont fermés toute la journée, ce qui nous a obligés à sortir le soir après El iftar (après la rupture du jeûne) pour enquêter auprès de cette catégorie.

Les résultats de l'enquête, qui a porté sur un échantillon de 390⁹ vendeurs au niveau de la wilaya d'Alger divisée en cinq strates (secteur ouest, secteur est, secteur ouest-centre, secteur est- centre et enfin le secteur centre), ont été exploités pour déterminer la position concurrentielle de NCA.

Après l'analyse des données, nous avons constaté qu'au niveau des grossistes, la marque Rouiba occupe la première position des marques vendues avec un taux de 66%. Cette catégorie d'interrogés a cité la marque Rouiba comme premier choix de boisson vendue. Il est à signaler que cette dernière a été également choisie par d'autres comme second choix. Les autres marques qui se dégagent, à travers les

⁹ Le bilan de l'enquête peut être résumé comme suit : prise de contact avec 425 revendeurs ; questionnaires réalisés: 405; questionnaires annulées: 15; questionnaires saisis: 390; revendeurs ayant opposé un refus pour l'enquête: 20.

réponses des dépositaires et des grossistes, sont Ramy, Younga, Toudja et Bonjus.

Les résultats de la catégorie détaillants et magasins d'alimentation générale sont complètement différents. Nous constatons que la marque Ramy occupe la première position avec un taux de 57%. Rouiba arrive en second avec un taux de 47%. En troisième position, nous retrouvons la boisson Jutop avec 22% suivie de près par Younga avec un taux de 20%. Ramy est un produit nouveau sur le marché algérien. Les consommateurs sont donc attirés, voire curieux, à l'égard de ce produit qui se distingue par le fait que c'est la première boisson offerte aux consommateurs algériens sous la forme de pulpe de fruits variés. Par ailleurs son prix est considéré comme étant abordable (70DA pour 1,5 litre)

A ce sujet, il y a lieu de signaler que ce phénomène a été également observé l'année dernière avec le produit qu'a proposé la marque « trèfle » durant le mois de Ramadhan : la citronnade ou (Cherbet), une boisson traditionnelle préparée habituellement à la maison dans plusieurs familles algériennes. La même situation a été aussi observée sur le marché algérien avec un autre jus de fruit (Tropico).

Il semble ainsi que les produits nouveaux connaissent un engouement immédiat et important, modifiant de manière momentanée les structures concurrentielles. Quoiqu'il en soit, il semblerait que la demande nationale soit encore en forte croissance et structurellement plus importante que l'offre locale (Benamar 2008). La filière attire ainsi et de manière continue de nouveaux arrivants ou des entreprises agroalimentaires qui ont opéré quelques modifications de leurs produits, comme par exemple Candia spécialisée dans la production de lait et qui a élargi sa gamme pour introduire le jus.

Selon les enquêtes, la qualité des produits Rouiba est nettement supérieure à celle des concurrents. Les résultats laissent apparaître que l'image de la marque est bien perçue et que ses produits sont très appréciés par les consommateurs algérois, ce qui dénote par ailleurs sa forte notoriété. Bien que ses prix soient relativement élevés, les résultats de l'enquête révèlent l'existence d'un bon rapport qualité / prix. Cependant, NCA devrait revoir ses coûts pour pouvoir mettre ses produits à la portée d'une plus large population surtout pour ce qui concerne le produit pur jus.

L'analyse des résultats montre que la boisson gazeuse est la plus vendue, par habitude de consommation, mais aussi parce qu'elle reste

moins chère par rapport aux jus de fruits. Nous avons constaté une confusion, de la part des distributeurs, entre les différentes catégories de produits de la filière boissons à savoir : boissons aux fruits, jus de fruits, pur jus, nectar, etc. La plupart n'a pas su faire la distinction entre ces différents produits.

L'enquête nous a aussi révélé que même si l'entreprise NCA possédait un circuit de distribution adéquat lui permettant de mettre à la disposition de sa clientèle ses différents produits, ces derniers seraient quasiment inexistants au niveau des cafétérias, où les marques les plus présentes et les plus vendues sont Star, Toudja et Ifri. Il y a plusieurs explications possibles à cela :

- Le facteur habitudes : les consommateurs aiment boire après leur café du jus dans une petite bouteille en verre.
- Le facteur prix : le fait que la bouteille en verre soit consignée rend son prix beaucoup moins élevé que l'emballage tétra brik aseptique 20-25cl.

Concernant le critère d'un bon service de distribution, plus de 50% des interrogés accordent énormément d'importance au respect des jours de livraison. 25% d'entre eux insistent sur la disponibilité des différentes gammes. Quant au critère relatif à la bonne communication avec les livreurs, il serait le moins important à leurs yeux. NCA semble bien positionné dans l'Algérois vis à vis de ces critères.

Il apparaît ainsi que l'entreprise NCA occupe une position de leader par rapport à la qualité, la notoriété de la marque et les innovations sur les produits, mais elle est fortement concurrencée par Rami, Toudja, Star et Ifri sur la distribution et les prix.

A partir de l'analyse de la filière boissons en Algérie, des résultats de l'enquête effectuée sur le terrain et de l'analyse de la structure de l'entreprise, nous sommes en mesure de dégager les forces et les faiblesses de la NCA afin de déterminer son positionnement concurrentiel et la compétitivité de ses produits.

3.3- Forces et faiblesses, opportunités et menaces de NCA Rouiba.

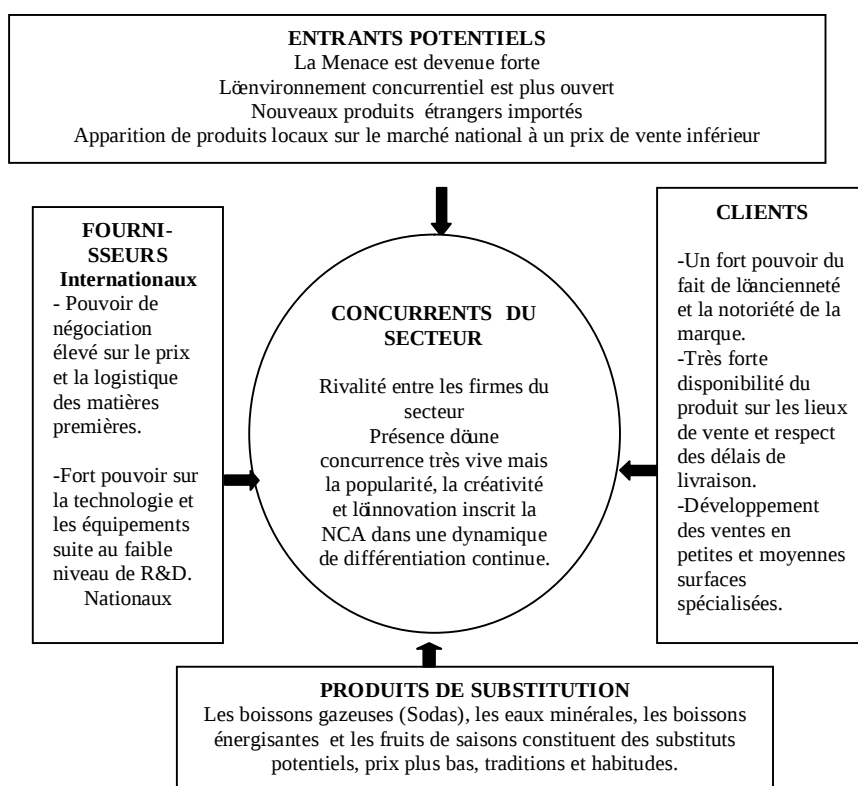
La NCA exploite ses ressources et ses capacités pour découvrir de nouveaux gisements de croissance aussi bien pour ce qui est des produits existants, que par le lancement de nouveaux produits sur le marché algérien des boissons. L'entreprise affiche par ailleurs des valeurs qui sont comprises et partagées au niveau de ses dirigeants.

Ces derniers tiennent à s'y conformer dans leurs pratiques quotidiennes. Mais l'entreprise montre, en revanche, de réelles faiblesses qui se caractérisent notamment par un manque de ressources financières structurelles et une faiblesse de la trésorerie.

Cette situation de fragilité financière relative ne permet pas à l'entreprise de faire des projections pour des acquisitions futures et engendre des difficultés de fonctionnement courant. Par ailleurs, elle affronte d'autres menaces telles que la réduction du pouvoir de négociation vis à vis de ses fournisseurs.

Nos entretiens avec les dirigeants de l'entreprise ainsi que l'exploitation des rapports d'activité de NCA pour les dernières années ont complété l'analyse de l'environnement externe. A ce niveau, nous appliquons à l'entreprise le modèle le plus élaboré et le plus utilisé en stratégie, les cinq forces concurrentielles (figure ci-après).

Figure 4: Les cinq forces de la concurrence de Porter



Le modèle de Porter a pour principal objet d'apprécier l'attrait du secteur, en analysant l'intensité concurrentielle qui s'exerce sur le domaine d'activité concerné. Pour le cas de la NCA, il semble que deux forces sont relativement importantes : les fournisseurs et la rivalité au sein de la filière boissons.

A plus long terme, il apparaît clair que des menaces de nouveaux entrants (notamment les grandes firmes multinationales ou des entreprises en reconversion) constituent des éléments à prendre en compte en termes de consolidation de la position compétitive de NCA. Une situation identique a été observée dans le secteur des produits laitiers frais (Cheriet et al, 2008).

L'analyse de l'environnement externe (filiale boissons) nous a permis de montrer que l'entreprise NCA évolue dans un secteur qui recèle des opportunités réelles et intéressantes, mais il est également porteur de nombreuses menaces. Le diagnostic des différentes fonctions, pour leur part, nous a permis de répertorier les forces et les faiblesses de la NCA que nous récapitulons dans le tableau ci après.

Tableau 3: Forces - faiblesse et opportunités - menaces de la NCA

Forces	Faiblesses
- Popularité de la marque; - Diversification géographique accomplie ; - La gamme de produits qui satisfait toutes les catégories d'âges et les différents goûts des consommateurs; - Stratégie distribution intensive; - Position concurrentielle forte; - capacités des productions permettant un plus grande couverture du marché et un effet positif sur les économies d'échelle; - climat social sain; - Excellent rapport qualité/prix; - Maîtrise de procédés de fabrication	- ressources financières insuffisantes en vue d'acquisition future; - Problème de trésorerie ce qui engendre des coûts supplémentaires; - pouvoir de négociation avec les fournisseurs; - Supply chain inefficace (ruptures en production sur les produits clés); - Taxation élevée des matières premières
Opportunités	Menaces
- Développement des produits à valeur ajoutée; - amélioration de la qualité des produits; - Diminution des droits de douanes grâce à l'accord d'Association Algérie-UE	- Faibles barrières à l'entrée et possibilité d'apparition de concurrents sur le marché national à un prix de vente inférieur; - stagnation de certaines activités (ex Thé glacée); - capacité de concurrents à lancer des produits innovants; - taux de change défavorable (Forte dépendance à l'Euro)

Source Elaboré par nous-mêmes.

Ce sont là les éléments que toute analyse stratégique doit faire ressortir, pour apprécier le positionnement concurrentiel d'une entreprise et évaluer la pertinence de ses choix stratégiques. Selon Meier (2005), les facteurs de succès peuvent être définis comme des éléments stratégiques spécifiques qu'une entreprise doit maîtriser pour être compétitive dans une activité donnée. Naturellement, ces facteurs ne sont pas constants et évoluent en fonction des caractéristiques de l'environnement et du cycle de vie des industries (apparition de nouveaux entrants, innovations technologiques majeures, modification de la réglementation, etc.).

La réalisation des diagnostics, fonction par fonction de l'entreprise, nous a permis de mieux cerner les atouts et les faiblesses de la NCA Rouiba. Les résultats de l'application à l'entreprise de la méthode d'analyse, répertoriée sous l'appellation d'analyse SWOT, nous aident à indiquer son positionnement concurrentiel, pour ensuite proposer une meilleure offre de produits.

La NCA évolue dans un environnement concurrentiel, dynamique et exigeant, caractérisé par l'existence de plusieurs marques disponibles au niveau de la plupart des lieux de vente. Les concurrents luttent au sein du secteur pour accroître ou simplement maintenir leur position. Il existe entre les firmes des rapports de force plus ou moins intenses. Sur le marché de la boisson, la concurrence est devenue très dynamique et elle dépend:

- De la croissance de l'activité;
- du nombre de concurrents par rapport à la taille du marché ;
- De la taille du leader;
- De la différenciation ou de la substitution des produits proposés par les concurrents, qui rend les consommateurs peu fidèles à la marque et intensifie la concurrence par les prix.

Actuellement, le principal concurrent de l'entreprise est la marque Ramy. Notons cependant que dans l'emballage en tétra pack, la NCA reste le leader sur le marché des boissons en Algérie ; les seules entreprises avec des produits dans cet emballage, à savoir Jutop et Vitajus, sont loin d'avoir la même part du marché que la NCA.

Beaucoup de concurrents « challengers » se sont projetés dans une spirale de suivisme-mimétisme qui a inscrit la NCA dans une dynamique d'innovation et de différenciation continue. Son activité principale est la production et la commercialisation des boissons à base de fruits. Les substituts les plus directs sont la boisson gazeuse,

l'eau minérale et l'eau aromatisée qui se trouvent être deux fois moins chères. Nous retrouvons également comme autres produits de remplacement les fruits de saison ; ces derniers constituent, pour leur part, une menace pour les jus de fruits.

L'analyse concurrentielle de Porter nous a permis d'étudier les rapports entre l'entreprise et son environnement marchand (clients, concurrents, fournisseurs). Il apparaît clairement que la NCA a la position de leader dans le segment des boissons aux fruits. Son défi la est de garder cette position dans le long terme. Les choix stratégiques devraient être faits maintenant pour préparer ces enjeux.

Trois éléments prospectifs nous paraissent pertinents à ce stade de l'analyse:

- D'abord, engager des efforts pour alléger la pression sur les ressources financières de l'entreprise en activant, soit des leviers d'endettement, soit un recours aux crédits bancaires.
- Ensuite, l'entreprise doit s'engager encore plus dans une démarche de qualité et d'innovation, au-delà des simples certifications ou la réplique des produits existants.
- Enfin, l'entreprise doit engager, auprès des pouvoirs publics, des discussions afin de rendre visible et transparente la réglementation sur les appellations des produits (jus, pur jus, concentré, etc.) pour mieux valoriser les siens et ne pas affronter ses concurrents sur des produits d'entrée de gamme à faible valeur ajoutée.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Le présent travail avait pour objet d'analyser l'environnement concurrentiel de l'entreprise NCA Rouiba. Nous avons tenté de réaliser un diagnostic, aussi complet que possible de cette entreprise, compte tenu des informations disponibles afin de déterminer sa position sur le marché, fortement concurrentiel, des boissons en Algérie.

Au terme de ce travail, il ressort que cette entreprise, bien qu'évoluant dans un environnement turbulent et instable, a su faire le choix stratégique le plus pertinent en focalisant son activité sur des produits rémunérateurs et à forte valeur ajoutée : les boissons aux fruits. C'est le segment de marché qui est le plus porteur avec des taux de croissance élevés.

Au delà des nombreuses « forces » de l'entreprise, le diagnostic interne de NCA nous a permis de dégager certaines faiblesses à savoir:

- Des ressources financières ne permettant pas de faire des acquisitions futures;
- Un problème de trésorerie engendrant des coûts supplémentaires;
- Une dépendance totale de ses principaux inputs (purées, concentrés de fruits, sucre et emballages);
- Un pouvoir de négociation réduit avec les fournisseurs;
- Une taxation élevée des matières premières.

Ainsi, nous pouvons considérer que les principaux facteurs de succès de l'entreprise NCA Rouiba résident dans la possession d'une image de marque extrêmement forte, tirée par la qualité des produits et le savoir-faire, et qui lui procure un avantage concurrentiel certain par rapport aux autres acteurs de la filière. L'entreprise a connu de nombreux succès, depuis sa création en 1966, qui lui ont permis d'acquérir une position de leader sur le marché de la boisson. Aujourd'hui, elle se trouve face à une multitude de concurrents. Cette concurrence très vive est caractérisée, notamment, par le lancement de nouveaux produits et nouvelles marques à savoir Ramy (boissons avec pulpe) et Toudja (pack 2 litres).

Pour faire face à cette concurrence, nous recommandons à l'entreprise de poursuivre ses innovations en se basant sur ses deux points forts, à savoir la notoriété de la marque et la qualité de ses produits. Il faut, en plus d'une stratégie de segmentation adéquate, différencier les produits par rapport à ceux offerts par la concurrence. Le produit doit être personnalisé notamment par sa qualité, son prix, son canal de distribution, sa présentation esthétique, sa publicité. Notre enquête a révélé que les consommateurs optent pour certains produits, au-delà des seuls critères de prix et de disponibilité.

Malgré les résultats obtenus, notre étude n'est pas sans soulever certaines limites, à la fois conceptuelles et méthodologiques. Ainsi, malgré des efforts pour définir les notions de concurrence et de compétitivité, par l'examen de l'évolution des concepts dans les différentes approches théoriques, il apparaît que les tendances

actuelles en management stratégique s'orientent vers des analyses davantage basées sur les relations et les réseaux.

Ces éléments n'ont pas été intégrés dans notre étude. Par ailleurs, notre enquête souffre des écueils méthodologiques relatifs à la taille de l'échantillon, à sa focalisation sur l'Algérois et à la nature des questions qualitatives, lors des entretiens auprès des dirigeants de NCA, empêchant une exploitation statistique complète des données obtenues. Sans remettre en cause notre travail, ses limites peuvent constituer des perspectives pour des recherches futures sur le secteur des boissons en Algérie.

Références bibliographiques

Achabou M.A., (2008), «L'environnement institutionnel dans la décision stratégique de l'entreprise émergente : cas de l'industrie sucrière algérienne», thèse de doctorat, UMR MOISA, Montpellier Supagro.

Angeller J.P., (1991), «Economie industrielle, éléments de méthode», Paris Dunod.

APAB (2005), «Etude de l'Association des producteurs algériens de boissons». Site : apab-algerie.org.

Azouaou L., Ali Belouard N. (2010), « La politique de mise à niveau des PME algériennes : enlisement ou nouveau départ ? », VIème colloque international sur la gestion des entreprises, Tunisie.

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.

Benamar B., (2008), «L'avantage concurrentiel dans un marché émergent : les entreprises agroalimentaires en Algérie», thèse de doctorat, UMR MOISA. Montpellier Supagro.

Bencharif A., (2006), «Les outils et les méthodes de l'analyse stratégique, cours du management stratégique agro-industriel», Document d'appui, IAMM.

Boukella M., (1996), «Les industries agroalimentaires en Algérie. Politique, structure et performances depuis l'indépendance». Options méditerranéennes, volume 19. CIHEAM.

Cheriet F. Le Roy Raston J.L., (2008), « Les alliances stratégiques asymétriques entre multinationales et PME, le cas de Danone-Djurdjura en Algérie, Revue Internationale, vol 21 n°1.

Collins E., Davanna M.A., (1996), «*Le nouveau MBA, synthèse des meilleurs cours des grands business schools américains*», Paris, Ed Maxime.

Courbis B., (1975), «Compétitivité et croissance en économie concurrencée», Paris, Dunod .

Fali I., (2008), Approche «gestionnaire» de la capacité organisationnelle et pilotage du progrès: apport d'un dispositif pionnier de gestion des capacités organisationnelles d'une entreprise mondialisée ; thèse de doctorat, spécialité «science de gestion», Ecole des mines, Paris.

Gervais M., (1995), «Stratégie de l'entreprise. Politique générale, finance et marketing», Paris. Economica.

Ingham M., (1995), «Management stratégique et compétitivité», Bruxelles, De Boeck.Wesmael.

Ingham M., (1997), «Introduction à la connaissance dans les organisations, la connaissance créatrice: la dynamique de l'Entreprise apprenante», Bruxelles, De Boeck université, 320p.

Julien P.A., & Marchesnay M., (1999), «Economie et stratégie industrielle», Paris, Economica.

Kolter & Dubois (2000), «Marketing management», Paris, Publi-Union Edition.

Lachaall L., «La compétitivité : concepts, définitions et applications», mémoire de fin d'étude, INRAT.Ariana, Tunisie.

Marchesnay M., (1993), «Management stratégique», Paris, Eyrolles.

MARTINET, A. (1984), «Sciences de gestion et compétitivité de l'entreprise», In PERCEROU R. «Entreprise, gestion et compétitivité des entreprises», Paris, Edition Economica.

Mayrhofer U. (2007) «Management stratégique» Lexifac Gestion, Bréal.

Meier O., (2005), «Diagnostic stratégique», Paris, Dunod.

Montigaud J-M., (2005), «L'analyse des filières agroalimentaires : méthodes et principaux résultats», Document d'appui, IAM, Montpellier.

Pascallon P. (1984), «L'assurance qualité facteur de compétitivité? In Percerou R. (1984), Entreprise, gestion et compétitivité des entreprises», Ed. Economica.

- Porter M.**, (1980), «Choix stratégique et concurrence», Paris, Economica.
- Porter M.**, (1986), «L'avantage concurrentiel», Paris, Inter Editions.
- Porter M.**, (1990), «Choix stratégique et concurrence», Paris, Economica.
- Porter M.** (1993), «L'avantage concurrentiel des nations», Paris, Inter Editions.
- Porter M.** (1999), «La concurrence selon Porter», Paris, Village mondial.
- Rumelt R.P.**, (1991), «How much does industry matter?», *Strategic Management Journal*, 12 (3): 165-185.
- Spitzki H.**, (1995), «La stratégie d'entreprise, compétitivité et mobilité », Paris, Economica,
- Wernfelt B. (1984), «A Resource-Based View of the Firm», *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.