

Analyse de la cohérence de la stratégie de diversification de Cevital agro-industrie Analysis of the coherence of the diversification strategy of Cevital agro-industrie

Hamdad Anis^{*1}, Gheddache Lyes²

¹Laboratoire de recherche en Management des organisations (LAREMO), Université de Tizi-Ouzou, Algérie, Email, anis.hamdad@fsecsg.ummtto.dz

²Laboratoire de recherche en Management des organisations (LAREMO), Université de Tizi-Ouzou, Algérie, Email, lyes.gheddache@ummtto.dz

Reçu le 01/02/2022

Accepté le 14/04/2022

Résumé :

Dans le présent article, nous analysons la stratégie de diversification de Cevital agro-industrie selon l'approche de la théorie de la cohérence de la grande firme développée par Dosi, *et al* (1990). L'information est obtenue par le biais d'entretien semi-directif. Les données ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique. Nous avons conclu que l'intégration verticale, l'apprentissage, les contraintes de sentier, et la sélection sont des éléments qui permettent de caractériser la cohérence de la stratégie de diversification de Cevital agro-industrie.

Mots clés : diversification, cohérence, frontière, apprentissage, contrainte de sentier.

Jel Classification Codes : M10 ; M19 ; M30 ; M39

Abstract:

In this paper, we analyze the diversification strategy of Cevital agro-industry according to the approach of the theory of coherence of the large firm developed by Dosi, *et al* (1990). The information is collected by semi-directive interviews. The data was subjected to a thematic content analysis. We concluded that learning, path constraints, and selection are elements that allow us to characterize the coherence of the diversification strategy of Cevital agro-industrie.

Key Words : diversification, coherence, frontier, learning, path dependency.

JEL Classification: M10 ; M19 ; M30 ; M39

* -Auteur correspondant : Hammad Anus, Email : anis.hamdad@fsecsg.ummtto.dz

1. Introduction :

La diversification est un choix stratégique pour le développement des entreprises (Han Le, 2019). Bien que les approches théoriques explicatives de la diversification reposent sur des conceptions assez différentes de la firme, l'objectif demeure le même, ces approches convergent vers une finalité commune qui est celle de l'analyse des facteurs déterminants de la diversification des firmes (Lee 2007). Néanmoins, la stratégie de diversification n'est pas uniquement envisageable dans la recherche de l'origine de celle-ci pour y rester, mais dans l'élucidation des frontières entre les différents domaines d'activités de l'entreprise. S'intéresser aux frontières de l'entreprise, plus largement des organisations apparaît plus que légitime en économie et en gestion (Brechet, 2016). Traditionnellement la question des frontières de l'entreprise est abordée sous l'angle de la théorie des coûts de transaction. Difficile, dès lors que l'on évoque cette question, de ne pas se référer aux travaux pionniers de Coase (1937, 1960) et Williamson (1975, 1986). L'optique de départ était de comprendre pourquoi il existait des structures hiérarchiques alors que toutes les transactions pourraient théoriquement passer par le marché. Suivant ces théories, établir une frontière entre l'organisation et l'environnement se justifie lorsque les coûts de transactions avec le marché s'avèrent supérieurs aux coûts de coordination induits par un fonctionnement de type hiérarchique. La frontière entre l'organisation et le marché est donc pensée comme la conséquence d'un choix rationnel visant à minimiser les coûts (Santos et Eisenhardt, 2005). Du point de vue du management stratégique, cela aidait notamment à construire des réponses à des problématiques telles que les choix d'internalisation/externalisation d'activités (Poppo et Zenger, 1998). Desreumaux (1996), a apporté un regard complémentaire, en mobilisant les arguments des théories évolutionnistes ayant trait notamment aux compétences et connaissances de l'entreprise. Dosi, *et al* (1990) en proposent une forme de synthèse en avançant le concept de cohérence qui leur permet d'envisager les frontières de l'entreprise en prenant en considération non seulement les coûts de transaction, mais aussi en se référant aux apports de la théorie évolutionniste de la firme. La théorie des coûts de transaction se focalise sur les questions d'échanges, la théorie évolutionniste se penche sur les logiques de production. C'est dans cette perspective explicitement dynamique que nous nous inscrivons pour l'analyse de la cohérence de la stratégie de diversification de Cevital agro-industrie, en essayant de répondre à la question suivante : **quels sont les éléments qui permettent de caractériser la cohérence de la stratégie de diversification de Cevital agro-industrie ?**

L'organisation de travail est la suivante. Dans un premier temps nous décrirons le cadre conceptuel choisi. Nous expliquerons l'intérêt que peuvent apporter les concepts d'intégration verticale, d'apprentissage, de contrainte de sentier et de sélection à la question de la cohérence de la stratégie de diversification. Dans un second temps nous présenterons le cadre méthodologique suivi. Nous préciserons la manière avec laquelle

les données ont été collectées et analysées. Enfin, nous présenterons les résultats de notre enquête et les discuter par rapport aux autres études, et à notre modèle conceptuel mobilisé.

2. Cadre théorique

2.1 Définition de la stratégie de diversification

Selon Ramanujam et Varadarajan (1989), Ansoff (1957 ; 1958), Chandler (1962) et Gort (1962) ont été les premiers chercheurs à utiliser le concept de diversification en management stratégique. Toujours selon ces auteurs, la manière dont ce concept est conceptualisé, défini et mesuré varie considérablement. Merigot et Labourdette (1980, p235) reconnaissent d'ailleurs qu'il est « *difficile de définir le concept, de proposer une mesure convenable, à plus forte raison de dégager de façon précise les avantages que présente cette stratégie* ».

2.1.1. Le domaine d'activité comme unité d'analyse

Face aux difficultés de cerner le concept de diversification, nous retenons les définitions qui utilisent le domaine d'activité (DA) comme unité d'analyse. Le domaine d'activité est une notion fondamentale en stratégie d'entreprise, car c'est sur lui qu'est fondé le raisonnement stratégique. Selon Penrose (1995), la diversification est un potentiel de ressources généré par l'activité originelle d'une entreprise. La diversification permet à une entreprise, grâce à un surplus de ressources de sortir de son domaine d'activité d'origine. Ramanujam et Varadarajan (1989), définissent la diversification, comme « *l'entrée d'une firme dans de nouveaux domaines d'activités soit par croissance interne ou par acquisition qui entraîne un changement au niveau de la structure organisationnelle* ».

2.1.2. Les implications de la diversification

Cette définition met l'accent sur deux implications. La première est de nature processuelle. C'est pourquoi Le Loarne (2004) considère que tous les groupes diversifiés sont des entreprises qui ont déjà effectué ce processus. La deuxième implication est organisationnelle. Pour Chandler (1962), le déterminant principal de la structure d'une entreprise est sa stratégie. Il a développé la relation entre stratégie et structure de l'entreprise en examinant les modalités de croissance de quelques grandes firmes américaines. Il montre que chaque changement important de stratégie conduisait les entreprises à modifier leurs structures.

2.2 La théorie de la cohérence de la grande firme

À travers le concept de la cohérence, Dosi, *et al*(1990) mettent l'accent non pas sur le pourquoi de la diversification mais sur le comment de la diversification, c'est-à-dire la diversification dans des lignes de produits particuliers. L'enjeu est alors pour ces auteurs, est de développer une théorie qui explique, non seulement la cohérence, mais

également les similitudes et les différences entre entreprises et entre industries quant au type de cohérence. De ce point de vue, il préconise de distinguer la cohérence au niveau des activités et celle au niveau de l'entreprise. Une entreprise est cohérente lorsque ses lignes d'activités sont reliées entre elles, dans le sens où elles partagent des caractéristiques communes. Une étude récente de Dosi *et al* (2019) a montré que la performance des firmes s'accroît avec le nombre de caractéristiques partagées entre les lignes d'activités et les interactions entre les produits qui composent le portefeuille d'activité.

Dosi *et al* (1990), ont développé le concept de cohérence en partant des limites des théories néoclassiques de l'organisation industrielles sur la question de la cohérence des firmes diversifiées.

Pour ces auteurs, c'est en combinant des éléments de la théorie évolutionniste, et de ceux de la théorie des coûts de transaction, qu'une théorie de la cohérence de la grande entreprise peut être élaborée. L'apport de la théorie évolutionniste est de se concentrer sur les relations de production, celui de la TCT est de mettre l'accent sur les relations d'échanges. Les frontières de l'entreprise doivent donc être analysées selon une double perspective. En prenant en considération les coûts de transaction, mais aussi en se référant à l'apprentissage, aux contraintes de sentiers, aux opportunités technologiques, à la sélection, et à l'existence d'actifs complémentaires.

Ainsi, la cohérence de l'entreprise apparaît sous quatre formes complémentaires et ambidextres (Hamdouch, 1999) : (1) le passé détermine le présent et le futur. Ce sont les contraintes de sentier (path dependency). La notion de contrainte de sentier reconnaît que « l'histoire compte ». Ainsi les investissements antérieurs d'une entreprise et son répertoire de routine contraignent son comportement futur. ; (2) Les décisions sont prises en fonction des possibilités d'évolution futur en prenant en compte de l'irréversibilité des choix, notamment l'irréversibilité impliqué par l'économie des coûts de transaction ; (3) les effets de choix sont étalés dans le temps et sont cumulatifs ; (4) la firme développe un processus d'apprentissage organisationnel qui, à partir des choix antérieurs, lui permet de se constituer une "expérience" dans l'organisation et qui est mobilisable en permanence.

En intégrant les deux conceptions, la TCT et la théorie évolutionniste, la cohérence est le résultat d'un double processus imbriqué. La cohérence apparaît clairement dans les stratégies d'intégration, analysées comme des choix de diversification. Dans ce cas la cohérence est technique. C'est le résultat d'une stratégie volontariste visant la construction d'une filière entière de production. La cohérence apparaît aussi à partir de la dépendance du sentier. Cela renvoie à la limitation de la rationalité. Autrement dit, la cohérence se construit dans le temps à travers le processus d'apprentissage (rationalité procédurale) et le répertoire de routines constitué par l'entreprise. Dosi *et al* (2000) explique dans le détail, les éléments clés de la théorie de la cohérence.

L'apprentissage

Selon les auteurs, l'apprentissage est l'exécution des tâches par rapport au facteur temps. L'expérimentation et la répétition font que les tâches sont effectuées mieux et plus vite et que de nouvelles opportunités de production sont identifiées. L'apprentissage est cumulatif, additif, et global. Il est cumulatif et additif dans le sens où ce qui est appris dans une période s'appuie sur ce qui a été appris dans une période antérieure. Il est global, car il implique des compétences organisationnelles qu'individuelles. Bien que les compétences individuelles soient importantes, leur valeur dépend de leur utilisation dans des agencements organisationnels particuliers. L'apprentissage fonctionne selon des codes communs de communications et des procédures coordonnées de recherche de solution.

Les contraintes de sentier

L'analyse des coûts de transaction sous l'angle de la spécificité des actifs (Williamson, 1975, 1985) permet de mettre en évidence des irréversibilités impliquées par l'économie des coûts de transaction. La notion de contrainte de sentier va plus loin que les notions d'irréversibilités et reconnaît que « l'histoire compte ». Ainsi les investissements passés d'une entreprise, et son répertoire de routine conditionnent sa trajectoire future. Les contraintes de sentier s'expliquent aussi par l'existence d'actifs complémentaire. Des activités passées de commercialisation requièrent des entreprises et les mettent en état de construire de telles complémentarités. Les actifs complémentaires sont utilisables pour les activités antérieures de l'entreprise mais également les nouvelles activités.

La sélection

La sélection fait référence à l'idée que « La viabilité des entreprises dépend de l'environnement de sélection et, en particulier, du niveau de concurrence (à la fois sur le marché des produits et sur celui du capital), de la politique publique et de la fréquence des discontinuités technologiques. Pour ces auteurs, la disponibilité des liquidités est facteur clé pour la régulation de la sélection. Une trésorerie positive couvrant les besoins de réinvestissement et les opportunités d'investissement, l'entreprise sera capable de survivre. À défaut de la disponibilité des liquidités, elle aura besoin de recourir à un endettement additionnel ou à une augmentation du capital.

À la lumière de ces éléments, Dosi *et al* (1990) considèrent que le degré de cohérence de la grande firme dépend de l'interaction entre l'apprentissage, les contraintes de sentier et les opportunités d'une part, les actifs de complémentaires hérités et la sélection d'autre part. Ils proposent les six types d'entreprises suivants :

- les firmes spécialisées, caractérisées par un apprentissage rapide et des contraintes de sentier étroites, produisant un seul produit et en forte croissance. Des exemples significatifs sont fournis par Compaq Computer, Sun Microsystems, Intel, Boeing et Airbus ;
- les firmes intégrées verticalement, définies par un apprentissage lent et des contraintes de sentier fortes et composées d'actifs spécialisés. Exxon, Shell et

Dupont sont de bons exemples de ces firmes, d'où sont exclues les firmes nouvelles, parce que celles-ci sont rarement présentes dans les industries où l'apprentissage est lent ;

- les firmes diversifiées et cohérentes, avec un apprentissage rapide, des contraintes de sentiers importantes liées à la présence de technologies génériques et une sélection étroite. IBM, Hewlett Packard, BMW, W.R. Gore et Raychem correspondent à de telles entreprises ;
- les conglomérats, spécifiés par des faibles dépendances, un apprentissage lent et une sélection faible. Peu d'échanges et de transferts technologiques ont lieu entre les composantes de ces conglomérats qui sont une forme transitoire ;
- les firmes réseaux, caractérisées par un apprentissage rapide, des trajectoires technologiques croisées et une sélection étroite, et représentées par des entreprises comme AT&T, Genentech et Chiron. De telles firmes perdurent tant que leurs trajectoires technologiques s'entrecroisent ;
- les firmes creuses, qui en raison de contraintes de sentiers convergentes, assemblent des compétences pour le développement et la commercialisation d'un produit particulier. La pérennité de ces entreprises est problématique, sauf si l'environnement de sélection est faible.

3. Cadre méthodologique

CEVITAL SPA a été créée avec des fonds privés en 1998 et elle est la première société privée dans l'industrie de raffinage d'huiles brutes sur le marché algérien Elle a pour actionnaires principaux, Mr Issad REBRAB & Fils. CEVITAL s'est constituée autour de l'idée forte de bâtir un ensemble industriel intégré, concentré en première partie dans le secteur de l'agroalimentaire, dont le raffinage d'huile et de sucre, produits dérivés, négoce de céréales, distribution de produits destinés à l'alimentation humaine et animale. L'ensemble industriel a connu une croissance importante et a consolidé sa position de leader dans le domaine agroalimentaire et entend poursuivre sa croissance et exploiter les synergies en poussant l'intégration des activités agroalimentaires.

L'hétérogénéité des concepts étudiés, et la volonté de comprendre la cohérence de la stratégie de diversification, difficilement quantifiables nous ont amené à adopter une approche qualitative (Miles et Hubermans, 2003). Selon Langley (1997) les phénomènes liés au processus, comme la formulation de la stratégie, sont complexes et difficiles à observer en raison de leur caractère flou et de la richesse des données à prendre en considération dans la dimension spatio-temporelle. Cet auteur, met donc l'accent sur la pertinence de l'approche qualitative, de par ses outils qu'elle considère comme appropriée pour l'étude des processus complexes. Le choix d'une approche qualitative

dans notre travail est justifié d'une part, par l'orientation exploratoire de notre recherche (une exploration hybride reliant théorie et terrain), et d'autre part, notre question de recherche est formulée sur une voie de la construction qui émerge de l'action participant d'un raisonnement récursif (abduction/ induction/déduction).

3.1. La logique abductive comme mode d'inférence

David (1999 ; 2012), considère que dans la génération des connaissances scientifiques, il est important de dépasser l'opposition traditionnelle entre démarche inductive et démarche hypothéticodéductive et considérer une boucle récursive abduction/déduction/induction. Il souligne en outre que cette boucle n'a pas besoin d'être parcourue intégralement par chaque chercheur ou au sein de chaque dispositif de recherche : il suffit qu'elle le soit collectivement dans la communauté scientifique. La boucle récursive permet de considérer les logiques inductives et déductives comme complémentaires. Ce travail de recherche n'a pas été réalisé de façon linéaire, notre démarche de recherche se fonde essentiellement donc sur des allers-retours entre la théorie et le terrain.

3.2. La collecte de données

Dans le cadre de notre travail, nous avons opté pour l'entretien individuel semi directif pour la collecte des données primaires. De manière plus précise, nous avons demandé aux acteurs interviewés de nous expliquer comment les changements ont été induits, mis en œuvres et conduits. Au total 6 entretiens semi-directifs d'une durée de 1h30 ont été menés auprès d'acteurs aux fonctions et aux positions différentes dans l'organisation. Pour l'analyse de données brutes, nous avons construit une grille d'entretien thématique (Miles et Hubermans 2003) alimentée par des concepts empruntés aux différentes approches théoriques mobilisées. Les données collectées sont traitées suivant la méthode de l'analyse de contenu thématique qui nous permet de découper des données brutes par thème et selon l'importance de ces thèmes (Evrard *et al*, 1997). Cette méthode nous permet de nous intéresser plus au sens des données et aux interprétations des dirigeants. Le travail de catégorisation/codage, s'est fait selon l'approche de Paillé et Mucchielli (2003).

Les données primaires, ont été triangulées avec des données secondaires (presse économique, presse professionnelle, et analyse de documents internes). Cevital est une grande firme qui produit beaucoup d'information sur elle-même. Nous avons donc accordé une importance particulière pour les documents internes (rapports d'activités, référentiels de compétences, procédures de management etc.). Les entretiens à eux seuls, ne suffisent pas pour comprendre la cohérence la diversification des activités. L'objectif des entretiens était de mettre en évidence la dimension temporelle du processus de la construction de la stratégie de diversification. Quant aux sources secondaires, elles nous ont permis de mettre en évidence les complémentarités existantes entre les différentes activités

4. Résultats et Discussion

Notre recherche montre que la diversification de Cevital dans l'agro-industrie, est une diversification liée par intégration verticale et horizontale. La diversification verticale s'est traduite par l'intégration des activités en amont et en aval de la filière dans l'optique de réduire les coûts de transaction et de créer la valeur ajoutée pour l'entreprise. Ce processus d'intégration s'est réalisé en plusieurs étapes, et a induit un apprentissage et une forte contrainte de sentier, permettant de percevoir une grande cohérence. Nos résultats convergent avec l'étude de Valvano et Vannoni (2003), qui montre que la cohérence des firmes italiennes s'accroît avec l'exploitation des liens de l'intégration verticale.

4.1. Intégration amont

La première opération d'intégration, s'est concrétisée par le passage d'un stade de conditionnement de l'huile à un stade de raffinage. En Décembre 1998, CEVITAL a lancé son activité par le conditionnement des huiles avec une capacité de production de 600 t/j. Le 20 Août 1999, la raffinerie des huiles végétales est devenue fonctionnelle, sa capacité de production est de 800 t/j, et en Octobre 2001 elle a connu une extension de 1000 t/j pour atteindre une capacité de 1800 t/j.

« Le réinvestissement systématique des profits permet de se développer rapidement et de répondre aux attentes du marché (...) Le passage d'un stade de conditionnement à celui du raffinage, nous a permis, non seulement de répondre à une demande de plus en plus forte, puisque les capacités ont été triplées, mais aussi de rester compétitif sur le marché de l'huile de table (...) la construction de la raffinerie a permis une meilleure maîtrise des coûts ». (Responsable pôle agro-industrie)

Pour soutenir la stratégie d'intégration verticale, Cevital a créé en 2000 Nolis, une filiale spécialisée dans le transport maritime. Cevital s'approvisionne en huiles brutes (soja, tournesol, colza) sur le marché international. Elles sont importées par bateau (TANKEROLE) avec des quantités de 3000T, 6000T, 9000T, et sont acheminées dans des pipes du bateau vers le complexe portuaire de Bejaia. Elles sont stockées dans des bacs de 1000T à 9000T.

Cevital a ajouté une margarinerie pour compléter l'activité corps gras. En Mai 2001, la production de la margarine est lancée par une unité d'une technologie Allemande « Schröder » totalement automatisée, de six lignes de production d'une capacité de 600 t/j. La margarine Fleurial, Matina et Rania bénéficient d'une procédure de fabrication ultra moderne qui leur assure une qualité organoleptique et nutritionnelle supérieure.

Le processus d'intégration s'est poursuivi par l'installation sur le site de Bejaia, une unité de conditionnement pour la fabrication des emballages à partir des performes en PET. Quatre chaînes de conditionnement sont disponibles :

- Deux pour cinq litres (5L)
- Une pour un litre (1L)
- Une pour deux litres (2L)

La matière utilisée pour les emballages est le PET, la performe est soufflée par type (5L, 2L, 1L) par une souffleuse (forme), les emballages vides obtenus sont orientés automatiquement vers une remplisseuse rotative, puis vers une bouchonneuse et une étiqueteuse, et enfin vers une palettiseuse pour le stockage.

4.1.1. La trituration de graines oléagineuse

Pour s'intégrer davantage dans l'amont de la filière de production, Cevital a achevé en décembre 202 la construction de l'usine de trituration de graines oléagineuses avec la réalisation d'un silo de stockage d'une capacité de 80.000 tonnes, ainsi que plusieurs autres ouvrages de conditionnement et traitement du sucre. A travers ce projet, les capacités de production de Cevital avoisineraient les 3.3 millions de tonnes par an.

« L'unité de trituration de grains oléagineux s'inscrit dans la volonté de Cevital de compléter le processus d'intégration dans le complexe de Bejaia. Après la construction de l'unité de conditionnement, suivi de celle du raffinage, l'unité de trituration portera notre capacité de production à 3.3 millions de tonnes/an (...) par ailleurs, l'investissement de certains concurrents notamment le groupe SIM, dans la trituration des grains oléagineux, il était crucial d'un point de vue stratégique pour Cevital de finaliser ce projet qui fut commencé en 2010 ». (Responsable pole agro-industrie)

4.1.2. Culture des grains oléagineux

Pour compléter le processus d'intégration en amont, Cevital a créée Ceviagro chargée de développer l'ensemble des activités agricoles du groupe, de la production sous serres à la transformation.

« La matière première utilisée dans le raffinage de l'huile végétale (huile brute) doit être importée et elle coûte de plus en plus cher sur les marchés internationaux. La hausse du prix de soja, s'explique par son utilisation dans la fabrication des biocarburants. L'objectif est de développer une activité de culture de graines oléagineuses puis faire de la trituration sur place ». (Responsable pole agro-industrie)

En raison des difficultés de d'obtention d'autorisation le projet lié à la culture des grains oléagineux est en stand-by. La volonté du gouvernement de relancer cette filière peut constituer une grande opportunité pour Cevital afin de compléter son processus d'intégration amont.

4.2. L'intégration Aval

L'intégration verticale dans la distribution est un moyen stratégique pour assurer les débouchés. Pour assurer une large couverture de ses produits en les rapprochant le mieux possible des clients, dans les délais les plus courts, et au meilleur prix, Cevital a réalisé des investissements importants pour structurer son réseau de distribution. Elle a dans un premier temps investi dans la grande distribution par la création de Numidis en 2007. Cette filiale connue sous l'enseigne UNO est implantée dans plusieurs régions d'Algérie. Elle a développé la grande distribution dans tout le pays en déployant une chaîne de magasins de différents formats - supermarchés, hypermarchés et magasins de proximité - pour répondre au mieux aux attentes de tous ses clients et faciliter la vie quotidienne des familles.

UNO est la première et la plus importante chaîne d'hypermarchés et de supermarchés en Algérie. Elle ne cesse de se développer depuis sa création en 2007 et l'ouverture de son premier magasin de proximité. Elle a inauguré en février 2016 son 5ème hypermarché à Sétif d'une surface de vente de 5 000 m².

Dans une perspective d'optimiser davantage son réseau de distribution, Cevital a créé Numilog en 2012, spécialisée dans la logistique. Cette filiale a pour mission de créer et d'organiser des plateformes logistiques pour l'ensemble des activités du groupe (notamment la distribution agro-alimentaire et la grande distribution).

4.2.1. Les CLR (centres de livraison régionaux) et Les plateformes

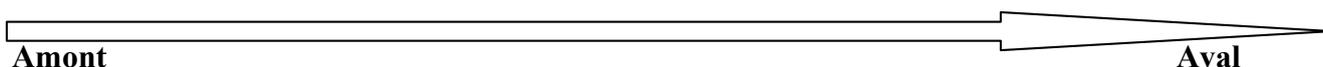
Pour assurer une large disponibilité de ses produits dans toutes les régions du pays, et réduire la pression sur le complexe de Bejaia, Cevital a mis en place une nouvelle stratégie en 2014 en créant des centres de livraison régionaux. Actuellement Cevital possède 18 CLR qui sont répartis dans trois grandes régions (Est, centre, ouest).

Cevital possède trois plateformes de stockage, une au centre, celle de Bouira dont la capacité de stockage est de 50000 palettes (9000 pour les produits agroalimentaires), une autre à Oran avec une capacité de 25000 palettes, et une troisième à Constantine avec une capacité de 4000 palettes. L'emplacement judicieux de ces plateformes permet une large couverture du territoire national. Chaque plateforme alimente les différents centres de livraison régionaux.

« Dans le marché de l'huile de table et du sucre, Cevital détient respectivement 65% et 80% de parts de marchés. Couvrir tout le territoire national est un défi. Pour assurer une distribution efficace de nos produits, nous avons préférés s'appuyer sur notre propre réseau de distribution et moyens logistique ». (Responsable pole agro-industrie)

Tableau : Illustration de la diversification verticale dans l'industrie agroalimentaire

Ceviagro	Cevital-agro-industrie	Numilog	(Numidis) UNO
Matières premières	Production	Logistique	Grande distribution
Culture de grains oléagineux	Trituration de grains oléagineux Raffinage de l'huile brute	Création de plusieurs CLR et plateformes de distribution	Déploiement d'une chaîne de magasins de différents formats supermarchés, hypermarchés et magasins de proximité dans tout le pays



La diversification horizontale est réalisée par le développement d'une large gamme de produits dans chaque activité intégrée. Les huiles (Elio 2, fleurial plus, fridor) ; la margarine (fleurial, rania, matina, smen medina, beurre gourmand etc.) ; le sucre (morceaux, Skor, big bac, liquide) ; boissons (eau minérale, eau gazéifiée, tachina jus d'orange). Cette forme de diversification amène l'entreprise à développer des actifs complémentaires en raison de la forte proximité qui existe entre ces activités. Cette proximité permet de percevoir grande une cohérence dans le développement et la gestion du DAS. (Dosi *et al*, 2017).

Une firme fait preuve de cohérence quand elles développent des activités reliées et qui partagent des caractéristiques communes. L'intégration verticale et horizontale de Cevital agro-industrie dans le secteur de l'agroalimentaire, permet de saisir cette proximité, à travers le partage de ressources communes (productives, logistiques, marketing, RD, etc.). Ces auteurs ont identifié trois éléments permettant de caractériser la cohérence de la grande firme. L'apprentissage, les contraintes au sentier, et la sélection. Nos résultats mettent en évidence ces trois caractéristiques.

A. L'apprentissage

Dans le cas de Cevital agro-industrie, l'apprentissage est identifiable au niveau organisationnel et au niveau technique. Sur le plan organisationnel des routines organisationnelles récurrentes (veille informationnelle, étude de marché, réinvestissement systématique des profits) permettent d'identifier de nouvelles opportunités provenant de l'environnement, et sont à l'origine de l'élargissement du marché (extension des capacités de raffinage, extension des différentes gammes de produits). Cette vision de l'apprentissage est partagée par Ménard (1995), qui pour cet auteur, l'apprentissage s'exprime par la capacité de la firme à intégrer et de maîtriser les changements impulsés par l'environnement externe.

Sur le plan technique, tout ce qui s'apprenait comme connaissances et compétences dans le métier de l'agroalimentaire, s'ajoutait au stock de connaissance existant. Cette

vision de l'apprentissage est partagée par Marengo (1995), qui considère l'apprentissage comme un phénomène dynamique, cumulatif, et dépendant au sentier.

Par ailleurs, on peut considérer le passage de l'étape de conditionnement à un stade de raffinage de l'huile, puis à l'étape de trituration des graines oléagineuses comme une diversification technologique. Le fonctionnement du complexe de Bejaia est fondé sur les compétences accumulées dans chaque phase, et permet de mettre en évidence une cohérence technologique entre l'activité de trituration, de raffinage et de conditionnement. La complémentarité entre ces trois technologies permet à Cevital de porter la production de l'huile à 3.3 millions de tonnes/an. Ces résultats convergent avec l'étude de Leten, et al (2007), qui montre qu'une diversification technologiquement cohérente place les entreprises dans une meilleure position favorable pour bénéficier de la complémentarité entre les technologies

B. La contrainte au sentier

La dépendance au sentier, va au-delà de l'irréversibilité impliquée par l'économie des coûts de transaction. Elle reconnaît que « l'histoire compte ». Ainsi les investissements antérieurs d'une entreprise et son répertoire de routines (son « histoire ») contraignent son comportement futur.

La contrainte au sentier de Cevital agro-industrie est perceptible à travers les différents investissements réalisés dans le raffinage de l'huile et du sucre. Ainsi, la trajectoire adoptée par Cevital agro-industrie est, contrainte par les ressources et le répertoire de routine (son histoire) développés dans l'industrie agroalimentaire. Ce DAS, se caractérise par un ensemble de routines organisationnelles, et de capacités dynamiques qui contraint Cevital à se diversifier dans des activités complémentaires.

Par exemple pour l'huile, le développement s'est réalisé par l'intégration verticale et la construction d'actifs connexes entre le conditionnement de l'huile, le raffinage de l'huile, et la trituration des graines oléagineuses. Selon Dosi, et al (1990), c'est l'existence d'actifs complémentaires qui explique cette dépendance au sentier.

Des activités antérieures de production (raffinage de l'huile et du sucre) et de commercialisation (réseaux de distribution) conditionnent Cevital à construire de telles complémentarités.

C. La sélection

Le réinvestissement systématique des profits, est une routine stable et récurrente qui permet à Cevital de maintenir sa stratégie de croissance à long terme. Le surplus de liquidité généré par l'activité d'origine, est utilisé systématiquement pour investir dans d'autres activités. Une trésorerie positive, permet à Cevital de faire face un environnement instable sur le plan institutionnel, et un environnement turbulent sur le plan concurrentiel (producteurs et importateurs).

« Cevital compte sur ses propres ressources financières(...) la quasi-totalité des cash-flows générés par les différentes activités du groupe est systématiquement réinvestie(...) au besoin, les banques nationales et même internationales nous accompagnent aussi

sans problème au regard de notre solvabilité et de la certification de nos comptes ».
(Responsable pôle agro-industrie).

Cette situation correspond au principe de sélection développé par Dosi, *et al*(1990), selon lequel, la viabilité des entreprises dépend de l'environnement de sélection. Ils considèrent qu'il existe une pluralité d'environnement qui influence la survie des entreprises (l'environnement concurrentiel, l'environnement institutionnel et les effets des politiques publiques, l'environnement technologique). Ils soulignent le rôle crucial de la disponibilité des liquidités pour couvrir les besoins de réinvestissement afin de se maintenir dans le temps.

5. Conclusion

L'objectif de ce travail était d'analyser la stratégie de diversification de Cevital agro-industrie selon l'approche de la théorie de la cohérence de la grande firme développée par Dosi *et al* (1990) et enrichie par plusieurs études empiriques (Dosi, *et al* 2019 ; Leten,*et al* (2007) ; Valvano et Vannoni, 2003). La perspective de la diversification n'est pas envisageable dans la recherche des motifs de celle-ci pour y rester, mais dans l'élucidation des logiques de cohérence et de fonctionnement des différentes activités des firmes. Nos résultats montrent que la diversification de Cevital dans l'agro-industrie, est une diversification liée. Cette dernière s'est opérée verticalement, par l'intégration des activités connexes en amont et en aval de la filière, et horizontalement, par l'élargissement de la gamme de produits dans chaque activité intégrée. Cette forme de diversification a induit des apprentissages et de fortes contraintes au sentier dans l'industrie agro-alimentaire. L'existence d'actifs complémentaires technologiques et de localisation, des synergies de production, de logistique, et de commercialisation met en évidence une forte proximité entre les activités de conditionnement, de raffinage et de trituration. Cette proximité permet de mettre en évidence une cohérence importante de la stratégie de diversification de Cevital agro-industrie dans le secteur agroalimentaire. Enfin, bien que l'objectif de ce travail ne fût pas d'aboutir à des résultats généralisables, il serait intéressant comme perspective, de mener d'autres études, sur des entreprises de secteurs différents.

Bibliographie

- Brechet, J-P. (2016). Les frontières de l'entreprise sous l'angle de la théorie de la régulation sociale. 6e Congrès AFE.
- Chandler, A. (1962), *Stratégies et structures de l'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris.
- David, A. (1999). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. 8^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 26, 27 et 28 mai, Ecole Centrale Paris.
- DESREUMAUX A. (1996). Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise. *Revue Française de Gestion*, n°107, janvier-février, p. 86-108.
- Dosi, G., & Teece, D., & Winter, S. (1990). Les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise. *Revue d'économie industrielle*, vol. 51, 1er trimestre, 238-254.

- Dosi, G &Grazzi, M &Moschella, D. (2017). What do firms know? What do they produce? A new look at the relationship between patenting profiles and patterns of product diversification. *Small Business Economics*, Springer, vol. 48(2), pages 413-429.
- Dosi, G & Mathew, N &Pugliese, E. (2019). What a firm produces matters: diversification, coherence and performance of Indian manufacturing firms. *LEM Papers Series 2019/10*, Laboratory of Economics and Management (LEM), Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa, Italy.
- Hamdouch, A. (1999). Services internes - Services externes - Comment optimiser les frontières fonctionnelles de l'entreprise ? *Revue Française de Gestion*, N° 129, 1999. French journal *Revue Française de Gestion*. 29-43.
- Hutzchenreuter, T.,& Guenther, F. (2009). Complexity as a constraint on firm expansion within and across industries.*Managerial&DecisionEconomics*, 30 (6), 373-392.
- Joon T. L. (2007). Déterminants des stratégies de diversification des groupes industriels coréens. *Revue d'économie industrielle*, 117 | 2007, 51-74.
- Langley, A. (1997).L'étude des processus stratégiques : défis conceptuels et analytiques.*Management International*, vol. 2, n°1, 37-50.
- Le, H. (2019).Literature Review on Diversification Strategy, Enterprise Core Competence and Enterprise Performance. *American Journal of Industrial and Business Management* , Vol.9 No.1,91-108.
- Leten, B., Belderbos, R., & Van Looy, B. (2007). Technological diversification, coherence, and performance of firms. *Journal of Product Innovation Management*, 24(6), 567-579.
- LE LOARNE, S. (2004).La coopération pour l'innovation au sein d'un groupe multidivisionnel et diversifié : typologie d'offres, enjeux et freins au développement. 13ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 2-3-4 juin Vallée de Seine, Normandie.
- MARENGO L. (1995).Structure, Competence and Learning in an Adaptative Model of the Firm. In Dosi G. &Malerba F. eds., *Organization and Strategies in the Evolution of the Enterprise*, London, Macmillan
- Merigot, J.G., Labourdette, A (1980), *Eléments de gestion stratégique des entreprises*, Broché 1
- Miles, M.B., Huberman, A.M (2003).Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes (2e édition), De Boeck, Bruxelles.
- Paillé, P., Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin, Paris.
- Penrose, E.T (1959/1995), *La théorie de la croissance de l'entreprise*, 3e éd. Oxford : Oxford University Press.
- Poppo L.,& Zenger T. Testing alternative theories of the firm : transaction cost, knowledge-based, and measurement explanations for make-or-buy decisions in information services. *Strategy Management Journal*, vol. 19, n°9, 1998, p. 853-877.
- Ramanujam, V., &Varadarajan, P. (1989). Research on corporate diversification: a synthesis. *Strategic Management Journal*, volume 10, issue6, 523-551.
- Santos, F. M., & Eisenhardt, K. M. (2005). Organizational Boundaries and Theories of Organization. *Organization Science*, 16, 491-508.

VALVANO, S., & VANNONI, D. (2003). Diversification Strategies and Corporate Coherence Evidence from Italian Leading Firms. *Review of Industrial Organization*, 23(1), 25–41.

Williamson, O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets and Relational contracting*, The Free Press, a Division of Macmillan, Inc., New York, traduit en français (1994) *Les institutions de l'économie*, InterEdition, Paris.