

**Analyse des déterminants de la stratégie de diversification de
Cevital agro-industrie**
**Analysis of the determinants of diversification strategy of Cevital
agro-industrie**

Hamdad Anis^{1*}, Gheddache Lyes²

¹ Université de Tizi-Ouzou, anis.hamdad@fsecsg.ummtto.dz,

² Université de Tizi-Ouzou, lyes.gheddache@ummtto.dz

Date de réception:01-02-2022

Date d'acceptation:10-06-2022

Résumé : Dans le présent article, nous analysons les déterminants de la stratégie de diversification de Cevital agro-industrie. L'information est collectée par le biais d'entretiens semi-directif. Les données ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique. Nous avons conclu que l'excédent de ressources, la recherche des économies d'envergure et de transaction sont les principaux motifs de la diversification de Cevital dans l'industrie agro-alimentaire.

Mots-clés : Diversification, économies d'envergure, intégration verticale

Codes de classification Jel: M10; M19; M30; M39.

Abstract: In the present article, we analyze the determinants of the diversification strategy of Cevital agro-industrie. The information is collected through semi-directive interviews. The data were subject to a thematic content analysis. We concluded that the surplus of resources, the search for economies of scale and transactions, are the main motives of the diversification of Cevital in the agro-food industry.

Keywords: diversification, economy of scope, vertical intgration

Jel Classification Codes : M10; M19; M30; M39.

1. Introduction :

La diversification, est un choix stratégique, qui s'inscrit dans la stratégie globale des firmes (Hafner, 2021). 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). Nous analysons ces déterminants en mobilisant le courant des ressources et compétences (*ressource based view : RBV*) et la théorie des coûts de transaction (*transaction cost view : TCV*). Selon l'approche du courant ressource, l'entreprise est incitée à se diversifier lorsqu'elle détient des ressources excédentaires de nature idiosyncratiques, et que l'entreprise ne peut pas les employer complètement dans les activités déjà existantes.

Proposition 1 : les ressources excédentaires et inutilisées incitent la firme à les redéployer dans des activités proche de l'activité d'origine.

La structure du groupe peut faciliter le partage de ressources communes entre les différentes activités de la firme (Ghemawat et Khanna, 1998). L'étude de Teece (1982), et celle de Peteraf (1993) suggère que les firmes se diversifient pour exploiter les économies d'envergures (Economy of scope) par le partage d'actifs stratégiques de valeur, rares et difficilement imitables entre les activités.

Proposition 2 : la possibilité de partager des ressources spécifiques et de valeur entre les activités, incitent les firmes à se diversifier pour réaliser des économies d'envergures.

La diversification des activités du groupe peut être expliquée aussi par la recherche d'économie de coûts de transaction, au moyen de l'intégration verticale. Les coûts de transaction résultant de la spécificité des actifs, de la fréquence des transactions et de l'incertitude, incitent les firmes à s'intégrer verticalement en réalisant des mouvements stratégiques le long de la filière.

Proposition 3 : la firme se diversifie verticalement pour rechercher des économies de transaction.

Lee (2007) approfondit l'analyse et fait la jonction entre la théorie des coûts de transaction et le courant ressource. Pour lui, la théorie des coûts de transaction peut aussi expliquer les autres types de diversification suivant une

logique de transaction des ressources, et dans ce cas, les deux approches (la TCV et la RBV) qui fournissent une explication à la diversification, coïncident. Si l'entreprise détient des ressources excédentaires, elle doit choisir si elle vend aux autres entreprises ou si elle les utilise à l'intérieur de l'entreprise. Sa décision va dépendre des coûts de transaction des ressources sur le marché. La transaction des ressources indivisibles et spécifiques, intégrant des connaissances, n'est pas efficace sur le marché. Les firmes ont intérêt à mettre en pratique et en commun ces ressources à l'intérieur pour surmonter ce défaut de marché. Elles choisiront une stratégie de diversification vers des industries liées où les ressources spécifiques peuvent être utilisées, ce qui économise les coûts de transaction.

À la lumière de ces éléments, l'objet de cet article est de répondre à la question suivante : **Pourquoi Cevital agro-industrie a choisi la stratégie de diversification comme voie de développement ?**

Nous étudions les déterminants de la diversification de Cevital agro-industrie dans le secteur de l'agroalimentaire en s'appuyant sur les explications du courant ressource, et la théorie des coûts de transaction. L'organisation de ce travail est la suivante. Nous effectuons dans un premier temps une brève présentation des deux théories mobilisées. Nous présenterons ensuite l'approche méthodologique et expliciter notre stratégie d'accès au réel, enfin nous présenterons les résultats de l'enquête tout en les analysant par rapport aux propositions de recherches que nous avons formulées et les discuter par rapport aux résultats des autres études.

2. Cadre théorique

2.1 La diversification selon l'approche du courant ressource

Le courant ressource trouve ses bases d'inspiration dans les travaux pionniers de Penrose (1995), dont l'influence reste particulièrement importante. Il est présenté comme une solution au contexte actuel, caractérisé par un environnement hyperconcurrentiel, et la part grandissante du cognitif dans le management de la firme.

Ce courant, souligne l'importance pour les firmes, de détenir des ressources idiosyncrasiques, rares, de valeur, et difficilement imitable, en tant que sources de construction d'avantages concurrentiels soutenables (Barney, 1991). Selon la vision de Penrose (1959), la diversification est un potentiel de ressources généré par l'activité d'origine de l'entreprise. Si la firme peut

déployer les ressources qui n'ont pas été utilisées en totalité, dans d'autres activités rentables, elle est incitée à élargir ses activités. Il s'agit donc pour la firme d'utiliser les ressources excédentaires générées par l'activité d'origine de la firme pour se diversifier. Cette théorie marque deux points de ruptures avec la théorie orthodoxe de la firme : elle focalise l'analyse sur les firmes et les produits hétérogènes, d'une part et sur la croissance de la firme, plutôt que sur l'équilibre, d'autre part. Ces deux aspects peuvent être essentiels pour comprendre la diversification des firmes (Montgomery, 1994).

L'étude de Ghemawat et Khanna (1998) approfondit l'analyse et suggère que la structure du groupe diversifié peut faciliter le partage des ressources communes, comme les technologies, les équipements, les marques et les systèmes de distribution, entre les entreprises affiliées qui se lient les unes avec les autres. Pour compléter l'analyse, l'étude de Teece (1982), et celle de Peteraf (1993) suggèrent que les firmes se diversifient pour exploiter les économies d'envergures par le partage d'actifs stratégiques de valeur, rares et difficilement imitables entre les activités (Barney 1991).

2.2. La diversification selon la théorie des coûts de transaction

La théorie des coûts de transaction (TCV) a été utilisée pour explorer une variété de questions en management stratégique, dont la diversification et l'intégration verticale (Godfrey et Hill, 1995). Cette théorie permet de considérer la diversification comme une stratégie pour réduire les coûts de transaction en raison de la spécificité des actifs, de la fréquence des transactions, et de l'incertitude (Lee, 2007). Les firmes peuvent économiser les coûts de transaction par l'intégration verticale amont et/ou aval et les contrats à long terme lorsque la spécificité des actifs, la fréquence des transactions et l'incertitude sont élevées. Lee (2007) va plus loin dans l'analyse et fait la jonction entre la théorie des coûts de transaction et le courant ressource. Pour cet auteur, si la firme détient des ressources excédentaires, elle doit faire un arbitrage entre deux configurations. Elle doit choisir si elle vend aux autres firmes ou si elle les utilise à l'intérieur de l'entreprise. Sa décision va dépendre des coûts de transaction des ressources sur le marché. Dans le cas où la transaction des ressources spécifiques, intégrant des connaissances, n'est pas efficiente sur le marché, les firmes ont intérêt à exploiter la complémentarité de leurs ressources à l'intérieur pour surmonter ce défaut de marché.

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 les déterminants de la stratégie de diversification, difficilement quantifiables nous ont amené à adopter une approche qualitative (Miles et Hubermans, 2003). Selon Langley (1999) 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 appropriés 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 hypothético-déductive 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 (2016). (**Voir tableau 1**)

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 ressources et les compétences sont agencées dans des processus complexes. Les entretiens à eux seuls, ne suffisent pas pour identifier les déterminants de 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 d'objectiver le contenu de ce processus.

Tableau 1 : Illustration de l'analyse de données pour les déterminants de la diversification

Extrait	Enoncé	Rubrique	code
<i>« Le sucre à l'instar de l'huile, est un produit de base dans le marché algérien. Nous avons profité des performances réalisées dans l'activité de raffinage de l'huile pour investir dans une raffinerie du sucre blanc d'autant plus que le complexe de Bejaia n'était pas exploité à 100% ».</i>	l'activité de raffinage de l'huile a engendré un excédent de ressource ce qui a incité à construire une margarinerie et une raffinerie de sucre	Redéploiement des ressources excédentaires	Red_ress_exd
<i>« L'intégration des activités dans l'agro- alimentaire est devenue même objectif stratégique pour Cevital (...) d'abord les exigences de qualité nous nous permettaient pas de recourir à des partenaires externes, et en intégrant certaines activités, nous réduisons des coûts importants. »</i>	Pour réaliser des économies de transactions Cevital a mis en place une stratégie d'intégration verticale amont et aval	Réalisation des économies de transaction	Integ_vert

Source : réalisé par les auteurs à partir des entretiens

4. Résultats

En suivant les préconisations de Rispal (2000), nous avons mené une analyse verticale intra-DAS, une analyse horizontale inter-DAS. L'analyse intra-DAS permet de mettre en évidence les déterminants de la diversification fondés sur l'interconnexion des ressources permettant de réaliser des économies d'envergures à l'intérieur de chaque DAS. L'analyse horizontale

inter-DAS permet de mettre en exergue l'interconnexion de ressources entre les activités permettant de réaliser une diversification verticale.

4.1. Analyse verticale intra-DAS (agroalimentaire)

Cevital fut créée en 1998 pour occuper une place de pionnier dans le secteur agro-alimentaire. Le premier projet fut celui d'une raffinerie d'huile végétale. Cette raffinerie d'une capacité de 600 T/j a été créée dans un contexte où l'ENCG couvrait 70% du marché avec 9 petites unités de raffinage.

« Avec la première raffinerie d'huile d'une capacité de 600 tonnes/jour, nous sommes entrés en production en janvier 1999. Dès le départ l'idée était de cibler les produits de base et de première nécessité pour le consommateur algérien, comme les huiles de tables, la margarine, le sucre etc. »

Grâce à une qualité de produit supérieure et à un nouvel emballage plus attrayant, Cévital séduit rapidement un consommateur algérien qui était très insatisfait des services du secteur public. Réalisant rapidement une part de marché importante, Cevital a été obligée de réaliser une extension et construire une deuxième raffinerie.

« La demande était tellement forte qu'on était obligé de construire une nouvelle raffinerie pour tripler la capacité de production la portant à 1800 t/j ».

Fonctionnant sur la base de certaines ressources indivisibles, le processus de raffinage de l'huile n'était pas optimal en termes de production. Par exemple, dans le raffinage de l'huile, l'unité d'hydrogénation permet de produire de l'huile hydrogénée. Cette dernière est un composant essentiel dans la fabrication de la margarine. Cette ressource excédentaire a incité Cevital à implanter la margarinerie pour compléter l'activité corps gras. En 2001, la margarinerie équipée des machines allemandes « Schröder », et françaises « Nova » entre en production avec une capacité de 600 t/j.

« En utilisant les mêmes installations de la raffinerie de l'huile, nous avons voulu à travers la création de la margarinerie, rationaliser l'utilisation des équipements de production pour obtenir une productivité optimale tout en respectant les avantages comparatifs que peut offrir les produits finis. ».

4.1.1. L'entrée dans le marché du sucre

Après un démarrage réussi dans le raffinage de l'huile, Cevital a élargi son portefeuille d'activité en investissant dans le raffinage du sucre. Ainsi, en 2002 l'unité de raffinage d'une capacité de production de 1600t/j est entrée

en service. L'activité raffinage de sucre a connu une très forte croissance. L'entreprise a rapidement étouffé les importateurs et atteint 85% de parts du marché. Pour répondre à une demande de plus en plus forte, en 2014, la capacité de production est passée de 2 millions t/an à 2.7 millions t/an, devenant la plus grande raffinerie de sucre au monde.

En construisant une position de pionnier dans l'activité de raffinage de l'huile, Cevital a réalisé des profits importants. Grâce à des ressources financières excédentaires, combiné à l'effet de l'apprentissage et de l'expérience dans le domaine du raffinage de l'huile, Cevital a investi dans le raffinage du sucre, qui comme l'huile, est considérée comme un produit de base dans le marché algérien.

« Le sucre à l'instar de l'huile, est un produit de base dans le marché algérien. Nous avons profité des performances réalisées dans l'activité de raffinage de l'huile pour investir dans une raffinerie du sucre blanc ».

Tableau 2 : Illustration sur les ressources excédentaires générées par l'activité de raffinage de l'huile

	Type de ressources	Critères
Raffinage de l'huile	Ressources financières	Cash-flow et disponibilité de fonds, politique judicieuse de réinvestissement des profits
	Ressource physiques	Complexe de production intégré, construction de plusieurs silos de stockage, grande capacité de distribution
	Ressources intangibles	La réputation de la marque « Cevital » dans le marché agroalimentaire.
	Ressources organisationnelles	Management transversal et relationnel

Source : réalisé par les auteurs à partir des résultats de l'enquête

4.1.2. Les économies d'envergures dans l'agro-industrie

En atteignant une taille importante dans le raffinage de l'huile et du sucre, Cevital a vite atteint la maturité dans ces deux activités. Dans la perspective de créer un nouveau cycle de croissance, Cevital a identifié un ensemble de ressources redéployables afin d'élargir son portefeuille produit dans le

marché de l'agroalimentaire. Ainsi, les ressources productives, RD et marketing sont utilisées conjointement pour développer une large gamme de produits corps gras et une large gamme des sucres. En cherchant à réaliser des économies d'envergures (gamme), l'objectif de Cevital était d'exploiter le potentiel de synergie généré par les activités de raffinage de l'huile et du sucre.

« En exploitant des activités, complémentaires sur la chaîne de production et de distribution des produits alimentaires de base, l'entreprise bénéficie d'importants gains »

Afin d'utiliser les ressources déjà existantes, les nouvelles gammes de produits ne devaient pas s'éloigner des produits qui sont déjà proposés. Pour cela, Cevital a voulu réaliser des économies de champs par regroupement. L'objectif était d'utiliser autant que possible les ressources déjà existantes pour l'élargissement de la gamme de produit. Les infrastructures, les compétences, les machines et les entrepôts doivent contribuer au moins partiellement à la production ou à la distribution des nouveaux produits. Cela permet de réaliser des économies supérieures à ce que permettrait la production d'un article entièrement différent qui nécessiterait des nouvelles machines et compétences. Par ailleurs, l'extension de l'offre permet le plus souvent une augmentation des ventes.

Ainsi grâce à la combinaison de plusieurs ressources avec les activités de raffinage de l'huile et du sucre, Cevital a construit deux gammes de produits. Une gamme de produits corps gras, et une gamme des sucres. Pour mettre en évidence le partage de ces ressources, nous décrirons ces différentes gammes.

4-1-2-1 La gamme des produits corps gras

Cette gamme est constituée essentiellement de deux types de produits, liquides (huiles) et solides (margarines). Les huiles et margarines sont élaborées dans le complexe de Bejaia et sont à 100% d'origine végétale, et enrichies en acides gras essentiels et vitamines pour assurer l'équilibre nutritionnel aux consommateurs. Ces deux produits, partagent à la fois des ressources productives, des ressources marketing et des ressources en RD.

A- L'huile de table fleurial

Fleurial est la première huile végétale 100% tournesol en Algérie et leader de sa catégorie. Connue pour être la meilleure huile de table grâce à sa composition qui lui garantit sa place d'huile la plus fine et la plus légère ce

qui la rend parfaitement multi-usage. Inodore en friture, Fleurial peut être réutilisée jusqu'à 10 fois sans que l'huile ne brûle, ou ne se détériore à condition de ne pas dépasser les 180°C. Le processus de production de notre huile FLEURIAL est certifié ISO 22000.

B- La margarine fleurial

La margarine Fleurial est une margarine de table 100% végétale qui ne contient pas de cholestérol, issue d'un mélange de différentes huiles, elle contient 82% de matières grasses.

Certaines margarines peuvent contenir des acides gras « trans » qui sont très néfastes pour l'organisme, car ils agissent négativement sur la santé, en réduisant le taux du bon cholestérol et en augmentant le taux du mauvais cholestérol. C'est pourquoi Cevital a éradiqué de ses produits ces acides gras pour préserver la santé cardiovasculaire de ses consommateurs. La particularité de la margarine Fleurial c'est qu'elle ne contient pas de matières hydrogénées, car issue d'un mélange d'huiles sélectionnées rigoureusement.

Tableau 3 : Illustration de la réalisation des économies d'envergures entre l'huile de table fleurial et la margarine fleurial

Spécificité fleurial	Huile	Points de convergence	Spécificité Margarine fleurial
Cevital Fleurial 100% huile de Colza sans cholestérol, naturellement riche en oméga 3-6, et vitamine E, naturellement riche en acide gras polyinsaturés		Raffinage d'huile Laboratoire unique en RD et innovation Marketing (même nom de marque, même positionnement et même circuit de distribution) Norme iso 22000	La margarine Fleurial est une margarine de table 100% végétale qui ne contient pas de cholestérol, issue d'un mélange de différentes huiles, elle contient 82% de matières grasses.

Réalisé par les auteurs à partir des résultats de l'enquête

Cette illustration met en évidence une intégration horizontale entre l'huile de table fleurial et la margarine fleurial. La réalisation des économies d'envergures s'expliquent par l'existence de plusieurs synergies :

Les synergies de localisation : l'huile de table fleurial, et la margarine fleurial sont produites dans le complexe agroalimentaire de Bejaia.

Les synergies de production : les économies d'envergures sont obtenues par l'utilisation d'intrants en communs (grains oléagineux de Colza), et l'existence de ressources indivisibles (l'utilisation conjointe de l'unité de raffinage de l'huile brute et l'unité de raffinage de l'huile hydrogénée qui a permis l'implantation de la margarinerie pour compléter l'activité corps gras).

Les synergies marketing et RD : les deux produits bénéficient d'un positionnement similaire ce qui permet à Cevital d'utiliser le nom de marque fleurial pour les deux produits. L'activité RD permet de fournir des produits sans cholestérol et enrichie en vitamine E et OMEGA 3-6. Enfin les deux produits bénéficient de la certification ISO 22000 délivré par VERITAS Certification pour optimiser la qualité des processus industriels.

Les synergies de commercialisation : en effet, ces deux activités peuvent se partager des actifs de gestion commerciale (distribution, force de vente, savoir-faire, etc.). De plus, les clients existants, notamment les consommateurs de l'huile de table fleurial sont des clients potentiels pour la margarine fleurial.

4-2 Analyse horizontale inter-DAS

Comme nous l'avons évoqué dans notre cadre théorique, l'intégration verticale est une forme particulière de la diversification, qui vise à lancer des mouvements stratégiques le long de la filière afin d'intégrer différents stade d'un processus productif. Pour mettre en évidence l'intégration verticale de Cevital dans le secteur de l'agroalimentaire, nous utilisons la filière d'activité comme unité d'analyse. Dès le départ, CEVITAL s'est constituée autour de l'idée forte de bâtir un ensemble industriel intégré dans le secteur de l'agroalimentaire, dont le raffinage d'huile et de sucre.

« En commençant dans l'activité de raffinage de l'huile, puis le raffinage de sucre, nous nous sommes rendu compte du potentiel de coordination des flux pour la production et la distribution. L'intégration des activités dans l'agroalimentaire est devenue même objectif stratégique pour Cevital (...) d'abord les exigences de qualité nous nous permettaient pas de recourir à des partenaires externes, et en ingérant certaines activités, nous réduisons des coûts importants. (...) ce processus d'intégration est facilité par la construction d'un complexe ingéré au port de Bejaia ». (Responsable pole agro-industrie)

Comme on peut le remarquer, le potentiel de coordination des flux pour la production et la distribution, s'est traduit par le choix d'un axe de développement fondé sur l'intégration des activités connexes en amont et aval de la filière, dans l'optique de réaliser des économies de transaction. Ce processus d'intégration est facilité par l'existence d'un actif spécifique de localisation et d'infrastructures.

4-2-1 Intégration amont

La volonté de minimiser les coûts de nombreuses opérations productives nécessitent en effet d'être localisées à proximité des activités complémentaires. Pour les activités liées aux produits corps gras, l'intégration amont s'est réalisée en cinq principales étapes.

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 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, puis 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 meilleur maîtrise des coûts ». (Responsable pole 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.

La matière utilisée pour les emballages est le PET, la performe est soufflée par type de format (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.

4-2-1-1 La trituration des grains oléagineux

Pour s'intégrer davantage dans l'amont de la filière de production, Cevital a achevé en décembre 2021 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 3.3millions 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 ».

4-2-1-2 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. L'objectif est de développer une activité de culture de graines oléagineuses puis faire de la trituration sur place (...) ».

En raison des difficultés 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.

4-2-2 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. 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).

Tableau 4 : Illustration de la diversification verticale dans l'industrie agroalimentaire

Ceviagro	Cevital agro-industrie	Numilog	Numidis (UNO)
intrants	Production	Logistique	commercialisations
Culture des graines oléagineuse	Trituration de graines oléagineuse Raffinage de l'huile brute	Création de plusieurs CLR et plateformes de distribution	Déploiement d'une chaîne de magasins de formats différents dans tout le pays.

Amont

Aval

Source : réalisé par les auteurs à partir des résultats

5. Interprétation et discussion des résultats

La partie précédente, nous a permis de mettre en évidence les résultats liés aux déterminants de la diversification des activités du groupe Cevital. Cette partie nous permettra d'abord d'analyser ces résultats par rapports aux

objectifs et aux propositions de recherche que nous avons formulés, les discuter ensuite, par rapport aux résultats des autres études, et enfin spécifier les limites et les perspectives de cette recherche.

5.1 La diversification dans l'industrie agroalimentaire

Les résultats de notre recherche montrent que la diversification de Cevital dans l'agro-industrie, est une diversification liée, et s'est opérée, horizontalement, par l'élargissement de la gamme de produit, et verticalement, par l'intégration des activités connexes en amont et en aval de la filière.

5.1.1. L'allocation des ressources excédentaires

Dans un premier temps, les ressources excédentaires liées à l'activité de raffinage de l'huile (raffinage de l'huile hydrogénée), ont incité Cevital à rajouter une unité de margarinerie pour compléter l'activité corps gras. Par ailleurs, les ressources financières dégagées par l'activité de raffinage de l'huile, ont incité Cevital à se positionner dans le marché du sucre. De surcroît, le complexe intégré de l'agroalimentaire construit par Cevital au port de Bejaia, était surdimensionné pour la seule activité de raffinage de l'huile. Les ressources du complexe étant indivisibles (silos de stockage, quai de déchargement, etc.), ceci a amené Cevital à construire deux raffineries de sucre pour une exploitation optimale des capacités productives offertes par ce complexe. Les logiques de fonctionnement du marché de l'huile et du sucre étant les mêmes, Cevital a voulu en plus des ressources productives, optimiser son réseau de distribution, qui n'était utilisé jusque-là que pour la distribution de l'huile et de la margarine.

Ainsi, nos résultats vont dans le sens de Penrose (1995), qui, considère la diversification comme une réponse à un excédent de ressources, généré par l'activité d'origine de la firme. Cette vision de la diversification est confirmée par d'autres études empiriques (Baptista, *et al*, 2020 ; Grandval et Vergnaud, 2006 ; Hoskisson et Hitt 1990 ; Teece, 1982). Elles montrent que lorsque la firme n'épuise pas totalement les ressources de l'activité d'origine, elle est incitée à les redéployer dans une autre activité. Ainsi l'allocation des ressources excédentaires, est, l'un des principaux déterminants de la diversification.

5.1.2. Les économies d'envergure

La construction d'un complexe agroalimentaire intégré au port de Bejaia, et la structure du groupe Cevital, ont facilité le partage de plusieurs ressources communes et spécifiques dans l'industrie agroalimentaire. Ainsi, à partir des ressources (technologiques, productives, marketing et RD), appliquées aux activités de raffinage de l'huile, et du raffinage de sucre, plusieurs gammes de produits (huile et margarine ; sucre roux et sucre liquide, etc.) ont été élaborées par Cevital, pour réaliser des économies d'envergures. Nos résultats vont dans le sens de l'étude Lee (2007) qui considèrent que les économies d'envergures ne sont réalisables que si le groupe détient des ressources spécifiques et difficilement redéployables.

Outre la réalisation des économies d'envergure, l'élargissement de la gamme de produit dans l'industrie agroalimentaire permet aussi à Cevital d'exercer un pouvoir de marché sur les concurrents, notamment sur les firmes spécialisées.

5.1.3. L'intégration verticale

La recherche d'économies d'envergure ne constitue pas une raison suffisante du choix de la diversification par la firme comme un mode de son développement. Selon Teece, ces économies ne représentent pas une raison d'être suffisante pour les firmes diversifiées.

En effet, Teece (1980), trouve que l'explication fondée uniquement sur les économies d'envergure pour se diversifier est incomplète. Son argument est que si la théorie des économies d'envergure explique l'intérêt des productions jointes, elle ne fournit aucune explication sur le fait que ces productions jointes devraient être organisées dans une même entité (firme multiproduit). Pour pallier ce manque, cet auteur, étendant l'analyse théorique développée par Williamson pour l'explication de l'intégration verticale, à savoir la théorie des coûts de transaction.

Pour éviter les imperfections du marché, et surtout pour réaliser des économies de transaction, Cevital agro-industrie a intégré plusieurs activités en amont et en aval de la filière. Ce processus d'intégration verticale dans l'industrie agroalimentaire s'est opéré en plusieurs étapes. L'étroite intégration des activités de Cevital permet de tirer bénéfice de synergies dans l'approvisionnement de matières premières, dans la production, dans l'organisation logistique et dans la distribution.

L'intégration amont a commencé par le passage d'un stade de conditionnement à un stade de raffinage de l'huile brute. L'activité de conditionnement consistait à importer de l'huile de table finie, et procéder à son conditionnement pour la revendre sur le marché. À travers l'activité de raffinage de l'huile brute, l'objectif était de construire une structure de coûts favorable. Ces résultats convergent avec l'explication classique sur l'intégration verticale comme moyen de réduction des coûts de transaction.

L'existence d'un actif spécifique de localisation (complexe intégré au port de Bejaia) a incité Cevital à compléter le processus d'intégration, en construisant une unité de trituration des grains oléagineux. Avec une capacité de production de 3.3 millions de tonnes/ an, cette unité de trituration permettra de réaliser une meilleure efficacité productive. Le travail de Barney (1991) va dans ce sens, et explique que l'intégration verticale en cas d'actifs spécifiques s'expliquerait non par « l'échec du marché » mais par des gains d'efficacité. L'investissement dans le projet de trituration était aussi une réponse à des mouvements de certains concurrents (groupe SIM) dans le marché de l'huile de table. Ceci va dans le sens de l'explication de Very (1991), qui, selon lui, un mouvement d'intégration verticale peut être entrepris par une firme pour répondre à un besoin d'acquisition d'une ressource ou compétence permettant de renforcer sa position concurrentielle dans un domaine d'activité stratégique. Le groupe Cevital ne s'est pas contenté de réaliser des mouvements stratégiques en amont de la filière, il a aussi réalisé des investissements importants en aval pour assurer une large couverture du marché. Nos résultats nous montrent que Cevital a mis en place une stratégie de filière, cette dernière étant la caractéristique des compagnies pétrolières, les seules à être intégrées en amont et en aval de la filière de la production.

6. Conclusion

L'objectif de ce travail était d'analyser les déterminants de la stratégie de diversification de Cevital agro-industrie dans le cadre du courant ressource, et de la théorie des coûts de transaction. Nous montrons que Cevital agro-industrie utilise dans un premier temps l'excédent de ressource généré par l'activité de raffinage de l'huile pour investir dans le raffinage du sucre. Notre étude prolonge les résultats de plusieurs études empiriques sur cette explication de la diversification. (Baptista, *et al*, 2020 ; Grandval et

Vergnaud, 2006 ; Hoskisson et Hitt 1990 ; Teece, 1982). L'existence d'actifs complémentaires entre les activités, a incité Cevital, à élargir sa gamme de produits pour réaliser des économies d'envergure. Ces résultats convergent avec l'explication de Lee (2007). Toutefois la recherche des économies d'envergure n'est pas la seule raison de cette diversification. Pour pallier les imperfections du marché, et surtout pour réaliser des économies de transaction, Cevital a intégré des activités en amont et en aval de la filière. Ces résultats convergent avec l'explication de Teece (1980).

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.

7. Bibliographie

- Baptisa, R., Karaöz , M., & Leitão, C. (2020). Diversification by young, small firms: the role of pre-entry resources and entry mistakes. *Small Business Economics, Springer, vol. 55(1)*, 103-122.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management, vol. 17(1)*, 99-120.
- David, A. (1999). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. *VIIIème Conférence Internationale de l'A.I.M.S*, (p. 23). Châtenay Malabry.
- David, A. (2012). Logique, épistémologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées. Dans R. Laufer, A. Hatchuel, & A. David, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion : éléments d'épistémologie de la recherche en management* (pp. 111-141). Paris: Presse des mines.
- Ghemawat, P., & Khanna, T. (1998). The Nature of Diversified Business Groups : A Research Design and Two Case Studies. *Journal of Industrial Economics, vol. 46(1)*, 35-61.
- Godfrey, P., & Hill, C. (1995). the problem of unobservables in strategic management research. *strategic management journal, volume16, issue 7*, 519-533.
- Grandval, S., & Vergnaud, S. (2006). La diversification liée comme stratégie de valorisation de compétences technologiques distinctives. *La revue des sciences de gestion 2006/1 (n°217)*, 87-99.

- Hafner, C. (2021). Diversification in family firms: a systematic review of product and international diversification strategies. *Review of Managerial Science, Springer, vol. 15(3)*, 529-572.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *The academy of Management Review Vol 24 No 4*, 691-710.
- Lee, J. T. (2007). Déterminants des stratégies de diversification des groupes industriels coréens . *Revue d'économie industrielle*, 51-74.
- Miles, M., & Huberman, A. (2003). *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes (2e édition)*. Bruxelles: De Boeck.
- Montgomery, C. (1994). Corporate Diversification », *Journal of Economic Perspectives, vol. 8(3)*, 163-178.
- Paillé, P., & Mucchielli , A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris: Armand Colin.
- Penrose, E. (1959/1995). *la théorie de la croissance de l'entreprise*. Londres: oxford university.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage. *Strategic Management, vol 14 n° 3*, 179-192.
- Teece, D. (1980). Economies of scope and the scope of the enterprise. *Journal of Economic Behavior and Organization, volume1, issue3*, 223-247.
- Teece, D. (1982). towards an economic theory of the multiproduct firm. *Jornal of economic Behavior and Organization 3*, 39-63.