

L'AVANTAGE CONCURRENTIEL DANS UN CONTEXTE D'EMERGENCE DU MARCHE EN ALGERIE

Boukhalfa **BENAMAR***

Résumé

Cet article analyse l'origine de l'avantage concurrentiel des entreprises dans le contexte particulier d'un pays en développement. Il s'agit de mesurer simultanément l'impact relatif des facteurs de l'industrie et des facteurs internes sur l'innovation et la performance des entreprises au sein d'un marché faiblement compétitif. Le secteur des entreprises agroalimentaires émergentes (privées) en Algérie constitue le cadre empirique de la recherche. A partir des deux approches dominant le champ du management stratégique, le schéma d'analyse porterien et l'approche par les ressources (RBV), un modèle conceptuel composite est proposé. Nous montrons que l'origine de l'avantage concurrentiel des entreprises évoluant sur un marché émergent est influencée principalement par les facteurs externes et les ressources tangibles. Un échantillon de 31 entreprises agroalimentaires émergentes et la méthode statistique Partial Least Square sont mobilisés pour tester les hypothèses. Les résultats de l'analyse statistique sont ensuite discutés et relativisés à la lumière des fondements théoriques et des spécificités empiriques de la recherche.

Mots clés

Avantage concurrentiel, marché émergent, entreprises agroalimentaires, Algérie.

Classification JEL : L66, L10, L22, O31, O55.

* Docteur en Management stratégique. Unité mixte de recherche «Moisa», SupAgro Montpellier. 2, Place Pierre Viala 34060 Montpellier France.
E-mail : benamar@supagro.inra.fr . Tél : +334 99 61 20 58. Fax : +334 67 63 54 09.

1. INTRODUCTION

En management stratégique, le milieu des années quatre vingts marque la naissance d'une nouvelle approche théorique de l'avantage concurrentiel avec la parution de l'article séminal de Wernerfelt (1984). Longtemps dominée par les approches industrielles, l'analyse de l'avantage concurrentiel a connu un développement considérable ces vingt dernières années avec l'émergence d'une approche basée sur les ressources (RBV). Si l'approche industrielle part des facteurs externes à l'entreprise pour expliquer cet avantage, la RBV privilégie une analyse interne en mettant en avant l'hétérogénéité des ressources entre les firmes. Les rares tentatives de synthèse de ces deux approches (Amit et Schoemaker, 1993; Spanos et Lioukas, 2001) n'ont toujours pas réussi à asseoir un consensus théorique sur l'origine de l'avantage concurrentiel dans le contexte des pays avancés (Hadida, 2002). 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'émergence d'approches basées sur les compétences (Hamel et Prahalad, 1990) et les connaissances (Grant, 1996), creusant ainsi l'écart avec les approches externes.

Comment expliquer le fait que la recherche en management stratégique se soit détournée de l'approche externe pour se centrer sur l'analyse interne de l'avantage concurrentiel des entreprises¹? Certains auteurs mettent en avant une certaine « naïveté » des chercheurs en affirmant "Quels drôles d'ingénieurs que l'économiste et le gestionnaire qui, dans le champ de la stratégie d'entreprise, ont historiquement choisi de se focaliser d'abord sur les conditions extérieures. C'est seulement dans un second temps que l'on se préoccupera de ce qui se passe dans le ballon (entreprise) lui-même..." (Durand, 1997). Cette affirmation semble relever plus du constat que de l'analyse. En effet, si le regard porté sur la stratégie a changé de perspective, c'est parce que dans les pays industrialisés l'objet (ballon) analysé et son environnement ont évolué (Stieglitz et Heine, 2007). Autrement dit, le paradigme de la concurrence a changé et par conséquent l'analyse de

¹ Dans cette recherche nous utilisons indifféremment les termes entreprises et firmes.

l'avantage concurrentiel s'est « déplacée » à un niveau supérieur, celui de la combinaison des ressources (Reynaud, 2001).

La question qui nous intéresse ici propose de situer la réflexion dans un autre contexte, celui des pays en développement (PVD) : autrement dit l'analyse de l'avantage concurrentiel dans un marché émergent ou encore dans un environnement faiblement compétitif. Nous tenons à préciser que cette contribution ne se situe pas au niveau théorique mais empirique. Malheureusement, très peu d'études relevant du management stratégique sont consacrées aux firmes des PVD et les rares contributions qui existent placent la dimension institutionnelle au cœur de leur analyse (Hoskisson et al. 2000; Wright et al. 2005). Pour analyser l'origine de l'avantage concurrentiel dans un contexte de PVD, nous nous intéressons à la période post-socialiste de l'économie algérienne. Cette période se caractérise par l'émergence puis le développement d'entreprises du secteur privé. Contrairement aux entreprises publiques longtemps restées en position de monopole, ces entreprises sont dynamiques, affichent des niveaux de performance relativement élevés et pour certaines d'entre elles, déploient d'importants efforts en matière d'innovation.

2. Les origines de l'avantage concurrentiel

Les travaux académiques traitant de la stratégie d'entreprise font souvent référence à la performance et aux conditions d'acquisition de l'avantage concurrentiel par les firmes. Leur raisonnement porte moins sur l'objectif des firmes que sur les moyens de l'atteindre. L'approche industrielle représentée en management stratégique par les travaux de M. Porter, part de facteurs exogènes pour expliquer la performance des firmes, alors que d'autres empruntent une logique inverse². C'est ainsi que la théorie des ressources explique l'avantage concurrentiel par la détention de ressources stratégiques³ par les firmes (Barney, 1991).

² On retrouve ici une analogie avec les controverses qui animent le débat sur les rôles respectifs des gènes et de l'environnement (éducation) dans le comportement humain.

³ Selon Barney (1991) les ressources stratégiques doivent avoir de la valeur, être rares, inimitables et difficilement substituables.

La profusion d'articles théoriques et empiriques portant sur la RBV depuis son «inauguration» dans le milieu des années quatre vingt avec les contributions de Wernerfelt (1984), Rumelt (1984) et Barney (1991) a atteint son paroxysme vers la fin des années 1990. L'article de Barney (1991) est souvent présenté comme l'article séminal de la RBV après celui -moins formalisé- de Wernerfelt (1984). Barney (1991) définit la valeur et la rareté des ressources pour l'acquisition et l'imitabilité et la substituabilité pour la durabilité de l'avantage concurrentiel. Rumelt (1984), Barney (1991), Dierickx et Cool (1989) entre autres, ont contribué de façon substantielle au développement de la RBV dans le champ du management stratégique.

Les tentatives de développement et de raffinement de la RBV ont été proposées par Makadok (2003), Johnson et Hoopes (2003) et Peteraf et Bergen (2003). Barney et Mackey (2005) notent que la RBV a été souvent critiquée par le passé⁴ en raison de la difficulté de mesure des ressources mais que des travaux récents et « savants » ont pu démontrer le contraire en mesurant l'hétérogénéité des ressources. En revanche, les articles de Priem et Butler (2001a, 2001b) sont plus critiques puisqu'ils mettent en avant le caractère tautologique de la RBV : une stratégie de création de valeur est basée sur des ressources ayant de la valeur. Ce constat est conforté par Hoopes et al. (2003) qui notent que moins de 4% des articles empiriques publiés dans 6 revues académiques⁵ testent plus de deux variables clés de la RBV. Plus récemment, Newbert (2007) tempère les affirmations de Barney et Mackey (2005). Les résultats de Newbert (2007) montrent que seulement 53% des tests statistiques valident les fondements théoriques de la RBV. Alors qu'un tel résultat peut paraître «inconfortablement bas» pour les défenseurs de la RBV, Newbert (2007) souligne qu'il est proche (47%) de celui auquel David et Han (2004) sont parvenus en analysant la validité empirique de la théorie des coûts de transaction.

L'analyse de l'avantage concurrentiel dans des environnements faible-ment compétitifs qui caractérisent les PVD n'a pas été suffisamment traitée par la littérature en management stratégique. Récemment, un effort de conceptualisation du champ de la stratégie

⁴ D'importantes faiblesses conceptuelles liées à la RBV ont été soulignées notamment par Conner (1991), Doz (1994), Collis (1994), Meschi (1999), Williamson (1999) et Rouse et Daellenbach (1999). Ces faiblesses sont reflétées dans les difficultés d'applications empiriques des principaux concepts théoriques.

⁵ (SMJ, ASQ, AMJ, MS, OS, JOM) de 1990 à 2002.

dans les PVD a été fourni pour la première fois par Hoskisson et al. (2000): quatre perspectives conceptuelles -théorie des coûts de transaction, théorie de l'agence, RBV et théorie institutionnelle- ont été analysées par ces auteurs dans 64 pays. En empruntant la même démarche analytique, d'autres recherches plus ciblées ont concerné des pays d'Asie et d'Europe Est-Centrale (Peng et al. 2001; Meyer et Peng, 2004). La question principale posée par ces recherches est d'évaluer si les théories et les méthodologies utilisées dans les pays avancés conviennent aux contextes socioéconomiques des firmes des PVD. Parmi les quatre perspectives examinées, la théorie institutionnelle semble dominer les thématiques de recherche dans les PVD. En revanche la question de l'avantage concurrentiel des firmes est très rarement examinée⁶. Dans leur contribution exhaustive Hoskisson et al. (2000) reconnaissent que "...little research using a resource-based-view framework has examined strategy differences in the social context of emerging economies". Une des raisons évoquées à ce sujet "is that data and methodological issues plague strategy researchers in rapid-growth developing and transition economies" (Hoskisson et al. 2000). C'est à ces insuffisances que cette recherche ambitionne d'apporter des éléments de réponse.

3. Les spécificités du contexte et les hypothèses

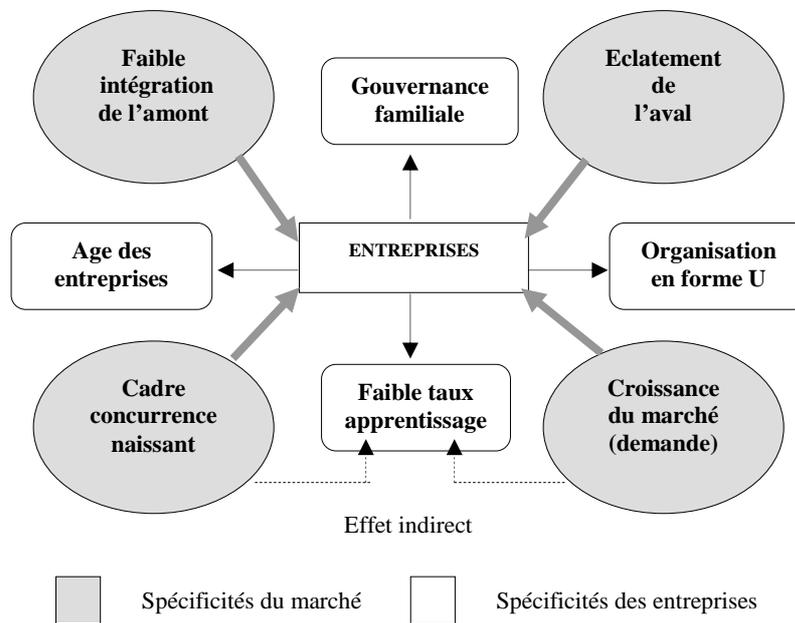
Pour analyser l'avantage concurrentiel dans un environnement faiblement compétitif, nous nous appuyons sur la récente émergence et le dynamisme des entreprises agroalimentaires privées en Algérie. L'industrie agroalimentaire du pays est sans doute l'un des secteurs qui a suscité le plus d'intérêt pour l'investissement privé en raison de la place qu'occupe l'alimentation (environ 45%) dans les dépenses des ménages (ONS, 2000). Pour saisir les nombreuses opportunités que recèle ce marché, les entreprises agroalimentaires privées ont massivement investi ce secteur dès les premières années de la libéralisation de l'économie. L'émergence d'une classe moyenne, la féminisation progressive de la population active et les mouvements d'urbanisations apparus ces dix dernières années ont fortement influencé la demande

⁶ Par exemple, dans les deux numéros spéciaux édités par l'Academy of Management Journal en 2000 et le Journal of Management Studies en 2005 consacrés aux PVD (21 articles), aucun n'a examiné la question de l'origine de l'avantage concurrentiel.

en produits agroalimentaires transformés. Pour faire face, les entreprises agroalimentaires privées ont vu leur production augmenter de 38% par an en moyenne entre 1995 et 2005. Durant cette même période, la valeur ajoutée agroalimentaire privée a doublé et ce au détriment des entreprises publiques. En 2005 la productivité du travail, mesurée par le rapport entre la valeur ajoutée produite et la masse salariale, était de 11 dans le secteur privé alors qu'elle ne dépassait pas 2 dans le secteur public.

Pour expliquer la spécificité du marché dans un contexte de PVD nous proposons d'analyser les caractéristiques des entreprises et du marché agroalimentaire en Algérie. Ces caractéristiques sont schématisées sur la figure 1.

Figure 1 : Spécificités des entreprises et du marché agroalimentaires en Algérie



Source : auteur, 2008

En dépit des opportunités de croissance du marché agroalimentaire, l'intensité concurrentielle reste «moyenne» voire même «faible» dans certaines branches d'activités. Ces affirmations traduisent la perception des chefs d'entreprises de leur environnement concurrentiel. En d'autres termes et au sens évolutionniste, la sélection naturelle est plutôt «lâche» qu'«étroite» ce qui confère au marché un caractère contestable (Baumol, Panzar et Willig, 1982). La faible attractivité de l'Algérie en termes d'IDE et la récente ouverture du marché à la concurrence peuvent expliquer la faible intensité concurrentielle du marché.

Au delà de la faible intensité concurrentielle, le marché agroalimentaire en Algérie se distingue aussi par l'éclatement des circuits de distribution suite à la disparition des grandes surfaces publiques dans les années 1990. L'absence des marques de distributeurs témoigne de la faible structuration de la partie aval de la filière. L'éclatement des circuits de distribution confère aux entreprises un fort pouvoir de négociation. L'éclatement de la partie aval s'accompagne aussi d'une faible intégration de l'amont en raison de la faiblesse des productions nationales en produits agricoles. Ceci accroît donc la dépendance des entreprises vis-à-vis des fournisseurs étrangers.

Au niveau interne c'est-à-dire des ressources, l'une des principales caractéristiques des entreprises algériennes concerne (selon les mêmes chefs d'entreprises interrogés) le faible taux d'apprentissage. Ce dernier découle directement de la récente émergence des entreprises c'est-à-dire de leur histoire et indirectement de la faible intensité concurrentielle sur le marché. En effet, les faibles pressions concurrentielles exercées par ce dernier ne les incitent pas à faire des efforts en matière d'apprentissage. Une autre caractéristique concerne la forme en U -simple et rigide- des entreprises dont le capital reste à dominance familiale. Cet ensemble d'éléments laissent à penser à une faiblesse des ressources intangibles des entreprises, source d'avantage concurrentiel selon la RBV.

Hypothèse1 : Dans un contexte de faible compétitivité du marché, la structure de l'industrie exerce un effet positif et significatif sur l'avantage concurrentiel plus que les ressources internes.

Ses fondements reposent donc sur trois principales variables : la croissance de la demande, la faible intensité de la concurrence et l'éclatement de la partie aval. Leur caractéristique commune découle de la faible compétitivité des entreprises et du marché agroalimentaire en Algérie du fait du récent passage de l'économie vers une logique de marché.

D'abord, la faible intensité de la concurrence résulte de la déficience du marché des capitaux et de la faiblesse des IDE en Algérie en dépit des opportunités de croissance que présente le marché. Ensuite, la disparition des enceintes publiques de distribution et leur substitution par des petites surfaces/épicerie a renforcé le pouvoir de négociation des entreprises et par conséquent conforté leurs marges de manœuvre. Enfin, le renchérissement du pouvoir d'achat et l'émergence d'une classe moyenne depuis la libéralisation de l'économie ont stimulé et influencé la demande en produits agroalimentaires aussi bien sur le plan quantitatif que qualitatif. Ce dernier point est discuté dans la littérature économique dans le cadre du modèle demand-pull de Schmookler (1966).

Enfin et de façon globale, les faibles pressions concurrentielles qui s'exercent sur le marché n'incitent pas les entreprises à faire des efforts en matière d'apprentissage. C'est la munificence du marché (demande) qui «masque» encore les faiblesses des compétences managériales affichées par les entreprises.

Hypothèse 2 : Dans un contexte de faible compétitivité du marché, les ressources tangibles exercent un effet positif et significatif sur l'avantage concurrentiel plus que les ressources intangibles.

Elle suggère que le rôle des ressources internes aux entreprises dans l'explication de l'avantage concurrentiel est important quand il s'agit des ressources tangibles et l'est moins quand il s'agit des ressources intangibles. Comme nous l'avons noté précédemment, le faible taux d'apprentissage accumulé par les entreprises et la forte

croissance du marché -notamment agroalimentaire- pourraient expliquer l'importance relative des ressources tangibles par rapport aux ressources intangibles. Parmi les premières, les ressources financières occupent une place importante tant l'accès au marché des capitaux reste difficile, particulièrement pour les petites et moyennes entreprises.

Par ailleurs, les ressources intangibles restent conditionnées par la trajectoire de l'économie de marché en Algérie dans le sens où c'est le poids et les effets des facteurs externes qui tirent l'activité des entreprises. Certes, il pourrait exister un effet «ressources intangibles»-tel que la marque de l'entreprise par exemple- sur la performance, mais son intensité reste moins importante que celle exercée par les ressources tangibles. En effet, les chefs d'entreprises interrogés lors de notre enquête exploratoire ont insisté sur la nécessité d'accélérer les réformes du système bancaire en Algérie pour faciliter l'accès des entreprises au crédit (ressource tangible). En revanche, les besoins en formation des ressources humaines (ressource intangible) apparaissent aussi comme une des principales priorités mais dans une perspective de long terme.

Le test des hypothèses est réalisé par la méthode statistique PLS incluant l'algorithme NIPALS et les techniques d'analyse *Bootstrap* et *Jackknife* qui permettent le traitement des données manquantes et des petits échantillons. La méthodologie adoptée présente le protocole de définition et de construction des variables ainsi que la formalisation du modèle conceptuel (figure 2).

4. La méthodologie

Le cadre d'analyse porte rien définit le concept d'avantage concurrentiel comme une position concurrentielle attractive qui permet à la firme d'atteindre un niveau de performance supérieur à la moyenne du secteur (Porter, 1986). Du point de vue de la RBV, l'avantage concurrentiel résulte de la possession de ressources stratégiques (valeur, rareté, imitabilité, substituabilité) créatrices de valeur et génératrices de rentes incontestables par les concurrents (Barney, 1991). Dans les deux cas de figure, ce concept peut être schématisé comme un processus qui mène de l'innovation en amont à la performance en aval. Dans cette recherche nous considérons l'avantage concurrentiel comme une

combinaison formée par l'innovation et la performance des entreprises (voir figure 2).

Nous mobilisons dans un modèle composite deux approches : le cadre d'analyse de M. Porter et la RBV. Ce modèle est adapté de Spanos et Lioukas (2001) qui ont analysé les déterminants de la performance des firmes dans un contexte de pays avancé. Pour tester les hypothèses, un certain nombre d'entreprises agroalimentaires sont sélectionnées de manière raisonnée. L'échantillon final est constitué de 31 entreprises situées dans les trois principales régions agro-industrielles du pays (Alger, Béjaïa et Blida) et englobe sept branches d'activités⁷. Cependant pour assurer un minimum de structure opérationnelle, seules celles employant plus de 10 salariés sont considérées dans l'échantillon.

Étant donnée la difficulté de collecte des informations en Algérie, nous avons opté pour une démarche à la source, c'est à dire directement auprès des entreprises. Un questionnaire structuré a été confectionné à cet effet et l'enquête a été réalisée en 2005 sous la forme d'entretiens en «face à face» avec les chefs d'entreprises. Les réponses sont classées sur une échelle de Likert allant de 1 à 5. Cependant certaines questions relatives à la performance (part de marché, évolution du chiffre d'affaires et rentabilité) et à l'innovation (produit, procédé et packaging) ont été traitées de manière spécifique. Cette approche est précédée par une démarche de définition et de construction des variables latentes du modèle. Le mode de construction des variables latentes à partir de leurs variables manifestes retenues est réflexif.

La définition de l'innovation s'appuie en grande partie sur les recommandations fournies par la dernière édition du manuel d'Oslo (OCDE, 2005) qui l'élargit aux secteurs faiblement intensifs en technologie tels que le secteur agroalimentaire. La variable latente «innovation» est mesurée à partir des variables manifestes liées à l'activité d'innovation en amont et aux innovations réalisées pendant les cinq dernières années en aval. La variable latente «performance» est une combinaison des trois variables manifestes: la performance du marché, représentée par la part de marché détenue par chaque entreprise, la rentabilité des capitaux propres (ROE) et l'évolution du chiffre d'affaires. L'existence d'une relation positive directe entre la

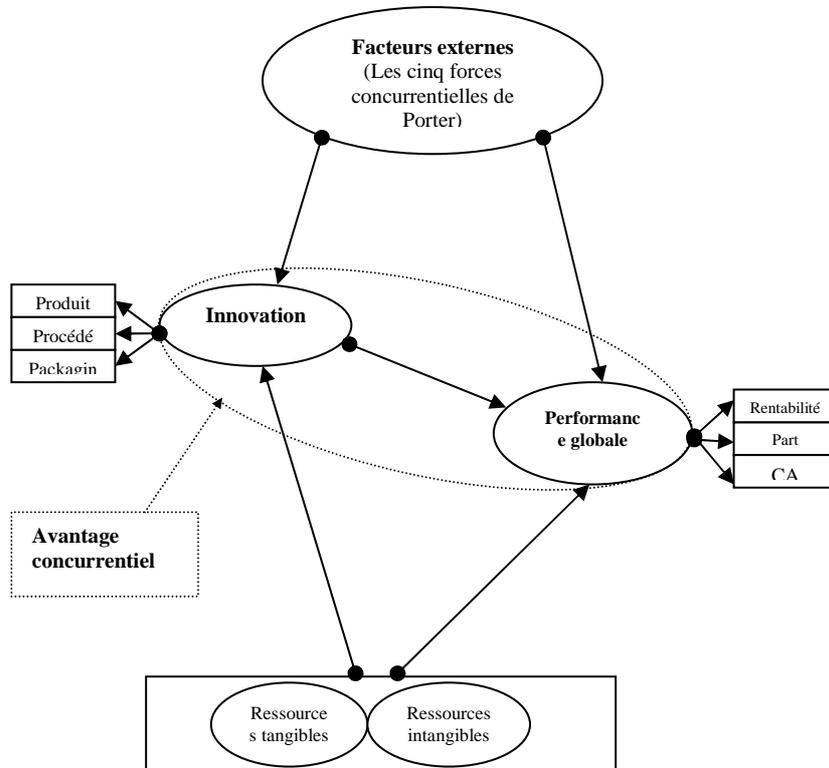
⁷ Travail de grain, produits laitiers, boissons, viandes, corps gras, confiserie et arômes/ingrédients.

part de marché et la rentabilité des firmes a déjà été démontrée par la littérature (Prescott et al, 1986). La variable latente «structure de l'industrie» est mesurée à partir de cinq variables manifestes: les barrières à l'entrée, le pouvoir de négociation des fournisseurs, le pouvoir de négociation des clients, les menaces de substitution et la compétitivité de l'industrie. La variable latente «ressources tangibles» englobe tous les actifs physiques tels que les équipements technologiques, les bâtiments, la logistique, les capacités financières, etc. (Wernerfelt, 1984). Enfin, la variable latente «ressources intangibles» recouvre des actifs tels que la réputation (associée à l'image), les connaissances/formation, la propriété intellectuelle (Hall, 1993) ou encore les ressources organisationnelles (Métais, 1997). En annexe figure le protocole détaillé de définition et de construction des variables.

Au total nous disposons de cinq variables latentes estimées par combinaisons linéaires des variables manifestes, formant ainsi un réseau de causalité comme le montre la figure 2. Deux variables latentes à expliquer (innovation et performance) représentent l'avantage concurrentiel. Les trois autres sont explicatives; elles sont liées à la structure de l'industrie au sens de M. Porter, aux ressources tangibles et aux ressources intangibles respectivement. L'analyse statistique mesure simultanément l'effet de l'ensemble des variables explicatives sur le concept d'avantage concurrentiel.

L'approche PLS «path modeling» a été choisie pour la modélisation des équations structurelles sur variables latentes en raison de sa robustesse et de sa capacité à admettre des données manquantes. Elle permet à la fois de mesurer les relations entre les variables à expliquer et les variables explicatives et de tester de la fiabilité des résultats. Les tests de fiabilité évaluent la conformité entre les mesures (variables manifestes) et les construits qu'ils représentent (variables latentes). Ils doivent satisfaire aux conditions de fiabilité et de validité (Fornell et Lacker, 1981). Le réseau de causalité formé par les blocs de variables nous permet enfin de valider ou de rejeter nos hypothèses de recherche. L'analyse statistique est réalisée à l'aide du logiciel Pls-Graph (Chin, 1998).

Figure 2 : Effets des facteurs internes et externes sur l'avantage concurrentiel



Source : adaptée de Spanos et Lioukas (2001)

5. Les résultats

Les résultats obtenus par la méthode PLS *Path Modeling* ont permis d'isoler les variables manifestes les moins représentatives et de procéder ensuite à la vérification des tests de fiabilité et de validité des construits. En revanche, l'analyse de significativité des coefficients de régression que nous avons effectuée à l'aide de la procédure *Bootstrap* fait ressortir un certain nombre de *t* de Student inférieur aux seuils théoriques. Par conséquent, une partie des coefficients de régression obtenus par la méthode PLS *Path Modeling* ne sont pas statistiquement significatifs. L'examen de la matrice des corrélations entre les variables latentes explicatives montre que le modèle souffre d'un problème de multicollinéarité. La solution la plus généralement adoptée consiste à supprimer toutes les variables explicatives responsables de la multicollinéarité. Toutefois, la régression PLS permet dans ce cas de conserver toutes les variables explicatives tout en obtenant une équation de régression cohérente (Tenenhaus et al., 1995).

La régression PLS qui est un cas particulier de PLS *Path Modeling* est bien adaptée au traitement de données (ou variables) présentant un problème de multicollinéarité. Nous reprenons les variables latentes déjà estimées par Pls-Graph pour faire une régression PLS sur les deux variables «innovation» et «performance» à l'aide du logiciel Xlstat-PLS 2007. Celui-ci fournit dans un premier temps un tableau présentant des indices de qualité du modèle sous forme de contribution cumulée des composantes aux indices Q^2_{cum} , R^2Y_{cum} , et R^2X_{cum} . Pour vérifier la significativité des coefficients de régression, des intervalles de confiance sont calculés par une procédure de *Jackknife*.

Les résultats de la recherche (Régression PLS, n= 31)

Avantage concurrentiel	Mesure	S. Industrie	R. Tangibles	R. Intangibles
Innovation	- C. régression	0.348	0.370	0.307
	- Significativité	Oui	Oui	Oui
	- % variance	31%	35%	24%
0.257	- C. régression	0.264	0.267	0.211
	- Significativité	Oui	Oui	Oui
Performance	- % variance	24%	38%	15%

Une bonne qualité globale de la régression- mesurée par les Q^2 cum pour chaque variable à expliquer- caractérise le modèle de recherche. Les Q^2 cum pour les variables performance et innovation sont respectivement de 0,866 et 0,893 pour la seule première composante t_1 . Un fort pouvoir explicatif des seules premières composantes caractérise aussi bien les variables explicatives (R^2X cum) que les variables à expliquer (R^2Y cum) du modèle. Autrement dit, plus de 85% de l'information est captée par la seule première composante.

Les résultats de la régression PLS font apparaître un coefficient de régression positif de 0,264 qui montre l'existence d'un important effet relatif exercé par la structure de l'industrie sur la performance des entreprises. La rivalité compétitive, les barrières à l'entrée, les fournisseurs et les clients qui forment la structure de l'industrie expliquent donc 0,264 *Erreur ! Des objets ne peuvent pas être créés à partir des codes de champs de mise en forme.* $cor(Y_1, X_1) = 0,921$ soit près de 24% de la variance⁸ de la performance des entreprises, première dimension de l'avantage concurrentiel. Par ailleurs, un deuxième coefficient de régression positif de 0,348 et statistiquement significatif relie la structure de l'industrie à l'innovation, deuxième dimension de l'avantage concurrentiel. Ce coefficient fait apparaître une variation de 31% (0,385 *Erreur ! Des objets ne peuvent pas être créés à partir des codes de champs de mise en forme.* $cor(Y_2, X_1) = 0,891$) de l'innovation due à la structure de l'industrie. Ces résultats sont en contradiction avec ceux de Spanos et Lioukas (2001) et de Rivard et al. (2006) qui font ressortir un faible effet exercé par la structure de l'industrie sur la performance des entreprises. Il valide ainsi la première hypothèse **H1** selon laquelle «la structure de l'industrie»-à travers la croissance de la demande, la faible intensité de la concurrence et le fort pouvoir de négociation des entreprises- explique l'avantage concurrentiel des entreprises.

Par ailleurs, deux coefficients positifs et statistiquement significatifs de 0,370 et de 0,264 montrent l'existence d'un effet important exercé respectivement par les ressources tangibles sur l'innovation et la performance. En revanche, avec des coefficients de 0,307 et de 0,211, l'effet exercé par les ressources intangibles sur l'innovation et

⁸ Les % de variance sont obtenus par le produit entre les coefficients de régressions c_j et les corrélations respectives ($Y_i ; X_j$) qui relie chaque variable explicative à la variable à expliquer.

la performance est relativement faible. Les ressources financières, humaines et technologiques expliquent donc une grande partie (35 et 38%) de la variance de l'innovation et de la performance des entreprises. Des variations de 24 et 15% seulement de l'innovation et de la performance sont expliquées par les ressources intangibles. La nature des ressources qui expliqueraient l'avantage concurrentiel, dans un contexte de faible compétitivité du marché, sont donc tangibles c'est-à-dire facilement identifiables, transférables et échangeables sur le marché. Ces deux résultats valident la deuxième hypothèse **H2** selon laquelle «les ressources tangibles exercent un effet positif et significatif sur l'avantage concurrentiel plus que les ressources intangibles».

La démonstration de la nature d'association entre l'innovation et la performance est ici intuitive dans le sens où ces deux variables sont expliquées, à quelques différences près, par les mêmes effets c'est-à-dire par la structure de l'industrie et les ressources tangibles. Les résultats obtenus par la régression PLS confirment cette intuition. Un fort coefficient de régression de 0,257 statistiquement significatif montre que l'innovation est un important déterminant de la performance des entreprises.

Comme dans le cas de l'effet de l'industrie ces résultats, particulièrement celui qui concerne les ressources intangibles considérées comme source d'avantage concurrentiel, semblent être en contradiction avec le paradigme actuellement dominant en management stratégique. Nous concluons ainsi à une suprématie de l'approche industrielle dans l'explication de l'origine de l'avantage concurrentiel des entreprises évoluant dans des environnements faiblement compétitifs. Comme nous le verrons plus loin, la faiblesse de l'effet exercé par les ressources intangibles doit être relativisée pour tenir compte des spécificités technologiques du secteur agroalimentaire.

Les résultats de cette recherche privilégient donc une explication de l'avantage concurrentiel par la structure de l'industrie et des ressources tangibles, dans un contexte marqué par une faible structuration du marché et un faible taux d'apprentissage des entreprises. Ils montrent que dans le cas des marchés émergents, les facteurs externes exercent une forte attraction sur les entreprises (*market pull*). Inversement, dans d'autres contextes économiques se caractérisant par une forte compétitivité des marchés, les entreprises semblent influencer leur environnement (*learning push*), ce qui peut expliquer l'essor des théories dites «internalistes» ces deux dernières décennies.

6. Discussion des résultats et perspectives

Sous un angle empirique, les résultats de recherche suggèrent que la forte croissance de la demande, la faible intensité concurrentielle, le fort pouvoir de négociation des entreprises et les faibles barrières à l'entrée sont sans doute les principaux facteurs stratégiques de l'industrie agroalimentaire en Algérie. La variation simultanée de ces facteurs explique les variations de performance et d'innovation des entreprises. Les barrières à l'entrée liées notamment à l'expérience et aux économies d'échelle restent à un niveau inférieur étant donné la faible compétitivité du marché. Lorsque ces barrières sont conjuguées à un fort potentiel de croissance du marché, les entreprises, en nombre relativement réduit, réalisent des niveaux de performances variables en fonction de la dotation des ressources tangibles dont elles disposent. De par leur fort pouvoir de négociation, induit par l'éclatement des circuits de distribution en Algérie, les entreprises agroalimentaires émergentes réalisent des taux de marge suffisamment élevés. Aussi, l'absence de marques de distributeurs sur le marché renforce davantage la position concurrentielle des entreprises agroalimentaires en place.

La dotation en ressources tangibles joue un rôle capital dans la consolidation du niveau de performance et de l'activité d'innovation des entreprises émergentes. Souvent corrélée à la taille de l'entreprise, la dotation en ressources tangibles permet, particulièrement dans le cas des marchés émergents, d'exploiter les diverses opportunités offertes par des marchés en forte croissance. Concernant l'innovation, les ressources tangibles facilitent les partenariats de transfert de technologie sous forme d'équipements ou de services de R&D. Généralement ces différentes formes de partenariat sont accompagnées de clauses de formation des personnels, une stratégie palliative aux insuffisances en matière de compétences internes. Ces partenaires à signaux forts participent activement à la mise en place des projets d'innovation particulièrement dans le secteur agroalimentaire (Benamar et Vissac-Charles, 2005).

A la différence des autres secteurs d'activités où l'intensité technologique est forte, les produits agroalimentaires se caractérisent par un faible contenu technologique. Du fait de leur spécificité intrinsèque, ces produits ne subissent pas les mêmes influences technologiques, ce qui explique la nature incrémentale des innovations réalisées (Nicolas

et Hy, 2000; Kérihuel, 1993). Compte tenu de cette spécificité, les faibles effets exercés par les ressources intangibles sur l'innovation et la performance (résultats obtenus de 24 et 15%) peuvent être contingents au secteur étudié. Cependant, la spécificité intrinsèque qui concerne essentiellement le faible contenu technologique, peut expliquer une partie seulement de l'effet limité exercé par les ressources intangibles. Toutefois cette contingence ne suffit pas à expliquer entièrement l'effet limité des ressources intangibles puisque ces dernières englobent d'autres ressources telles que l'image ou l'apprentissage. Nous concluons ainsi à une contingence partielle des résultats par rapport au secteur d'activité dans l'explication de l'innovation et de la performance.

D'un point de vue théorique, peut-on considérer que l'avantage concurrentiel a des origines différentes selon le contexte économique dans lequel évoluent les entreprises? Les résultats de notre analyse plaident pour une réponse affirmative. L'évolution du paradigme de l'avantage concurrentiel peut être interprétée à l'aide d'une autre évolution, celle du système d'organisation capitaliste des firmes dans les pays industrialisés. L'émergence de la notion d'hyper-compétition (d'Aveni, 1994) ces dernières années, témoigne de l'évolution du paradigme de la concurrence dans les pays avancés et ses répercussions sur la reconsidération des approches explicatives de l'avantage concurrentiel.

La prééminence des facteurs de l'industrie et des ressources tangibles au détriment des ressources intangibles dans l'explication de l'avantage concurrentiel, dans un contexte de faible compétitivité du marché, soulève deux remarques essentielles. En premier lieu, l'histoire conditionne le niveau d'apprentissage des entreprises, importante source de construction des ressources intangibles. En second lieu, l'adoption de l'économie de marché comme nouveau système de régulation économique a permis la modification d'une demande, longtemps restée latente, en une demande réelle. Une faible accumulation d'apprentissage dans les entreprises, conjuguée à une forte croissance du marché ont induit une hiérarchisation des facteurs explicatifs. Celle-ci classe l'effet des ressources intangibles à un niveau relativement inférieur dans l'explication de l'avantage concurrentiel des entreprises. Une telle hiérarchisation peut s'avérer en contradiction avec les fondements de la RBV dont l'essor est considérable depuis ces vingt dernières années.

Références bibliographiques

- Amit, R, Schoemaker P.J.H** 1993. Strategic Assets and Organizational Rent, *Strategic Management Journal*, 14: 33-46.
- Bain, J.S 1956. *Barriers to New Competition*, Harvard University Press, Cambridge.
- Barney, J.B** 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage , *Journal of Management*, 17, 1: 99-120
- Barney, J.B; Mackey, T.B** 2005 Testing resource-based theory. In **D. J. Ketchen & D. D. Bergh** (Eds.). *Research methodology and strategy and management*, New York: Elsevier.
- Baumol, W.J ; Panzar, J.C et Willig, R.D** 1982. *Contestable Markets and the Theory of Industry Structure*, Harcourt Brace Jovanovich Inc, New York.
- Benamar, B; Vissac-charles, V** 2005 Stratégie d'innovation dans les PME agroalimentaires, *Economies et sociétés*, 39 (55) : 917-938.
- Chin, W. 1998. *The partial least square approach for structural equation modeling*. Laurence Erlbaum Associates, London.
- Dierickx I., Cool K.O.** 1989. Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage , *Management Science*, 35, 12: 1504-1551.
- Durand R.** 1997. *Management stratégique des ressources et performance des firmes : Une étude des entreprises manufacturières françaises 1993-1996*. Thèse pour l'obtention du titre de Docteur en Sciences de gestion, HEC, Jouy- en-Josas
- Fornell, C. et Lacker, D.** 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement errors, *Journal of Marketing Research*, 18(2): 39-50.
- Foss, N.J** 1996. Research in strategy, economics, and Michael Porter, *Journal of Management Studies*, 33 (1): 1-24.
- Grant, R. M** 1996. Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm, *Strategic Management Journal* (17) numéro special: 109-122
- Hadida, A.L** 2002. Perspective de la ressource et avantage concurrentiel: un Etat de l'art des recherches empiriques, *Actes de la 12ème Conférence annuelle de l'Association internationale de management stratégique*, 5-7 juin, Paris.
- Hall, R** 1993. A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, 14(8): 607-618.

- Hamel, G.** et **Prahalad, C.K.** 1990. The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 68(3): 79-91.
- Hoopes D.G., Madsen T.L.** et **Walker G.** 2003. Guest editors' introduction to the special issue: why is there a Resource-Based View? Toward a theory of competitive heterogeneity, *Strategic Management Journal*, 24: 889-902.
- Hoskisson, R. E; Eden, L; Lau, C. M; Wright, M** 2000. Strategy in emerging economies, *Academy of Management Journal*, 43: 249-67.
- Johnson D.R.** et **Hoopes D.G** 2003. Managerial cognition, sunk costs, and the evolution of industry structure, *Strategic Management Journal*, 24: 10, 1057-1068.
- Kérihuel, A** 1993 L'industrie agroalimentaire et l'innovation, *Agreste-Cahiers*, 13:27-34.
- Makadok, R.** 2003. Doing the Right Thing and Knowing the Right Thing to Do: Why the Whole is Greater than the Sum of the Parts, *Strategic Management Journal*, 24: 1043-1055
- Mason, E.S** 1939. Price and production policies of large scale enterprises, *American Economic Review*, 29: 61-74.
- Métais, E** 1997. *Intention stratégique et transformation de l'environnement concurrentiel*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, décembre, IAE Aix en Provence.
- Meyer, K.E; Peng, M.W** 2004 Identifying Leading Theories for Research on Central and Eastern Europe: Transactions, Resources, and Institutions. *Document de travail*, Copenhagen Business School et Ohio State University.
- Newbert S.L** 2007. Empirical Research on the Resource-Based View of the firm: an assessment and suggestions for future research, *Strategic Management Journal*, 21: 121-146.
- Nicolas, F; Hy, M** 2000. Apprentissage technologique et innovation en agroalimentaire, *Economie Rurale*, 257: 27-41
- OCDE**, 2005. Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation, Manuel d'Oslo, 3^e édition Commission Européenne – Eurostat, Paris
- ONS** 2000. Les dépenses des ménages en 2000. *ONS*, n°352 Alger.
- Peng, M.W; Lu, Y; Shenkar, O; Wang, D.** 2001 'Treasures in the china shop: a review of management and organizational research on Greater China'. *Journal of Business Research*, 52: 95-110.
- Penrose, E** 1959. *The theory of the growth of the firm*, Basic Blackwell, Oxford.

- Peteraf, M.A; Bergen, M.E** 2003 Scanning dynamic competitive landscapes: a market-based and resource based framework. *Strategic Management Journal*, numéro special, 24(10): 1027–1041
- Porter, M.**, 1986. *L'avantage concurrentiel*, Paris, Inter Editions
- Porter, M.E** 1988. *Choix stratégique et concurrence*, Economica, Paris
- Porter, M.E** 1991. Towards a Dynamic Theory of Strategy, *Strategic Management Journal*, 12, pp. 95-117
- Porter, M.E** 1996. What is Strategy? *Harvard Business Review*, November-December: 61-78
- Priem, R.L et Butler, J.E** 2001a. Is the Resource-Based View a useful perspective for Strategic Management Research, *Academy of Management Review*, 26 (1): 22-40.
- Priem, R.L et Butler, J.E** 2001b. Tautology in the Resource-Based View and Implications of Externally Determined Resource Value: Further Comments. *Academy of Management Review*; 26 (1): 57-66.
- Reynaud, E** 2001. Compétences centrales : premiers pas vers une définition opérationnelle, *Congrès de l'Association internationale de management stratégique*, Université de Laval, Québec, juin 2001.
- Rivard, S; Raymond, L; Verreault, D** 2006. Resource-based view and competitive strategy: An integrated model of the contribution of information technology to firm performance, *Journal of Strategic Information Systems*, 15 (1): 29-50.
- Rumelt, R. P** 1984. Towards a Strategic Theory of the Firm. In R. B. Lamb, *Competitive Strategic Management*. Upper Sadler River, NJ: Prentice Hall.
- Scherer, F.M** 1970. *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Rand Mc Nally, Chicago.
- Spanos, Y.E; Lioukas, S** 2001 An Examination into the Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter's Competitive Strategy Framework and the Resource-Based Perspective, *Strategic Management Journal*, 22, 10: 907-934
- Stieglitz, N; Heine, K** 2007. Innovations and the role of complementarities in a strategic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 28(1): 1-15.
- Tenenhaus M, Gauchi J.P, Menardo C**, 1995 régression PLS et applications , *Revue Statistique Appliquée*, 43 (1) : 7-63.
- Tywoniak, S.A** 1998. Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique, in Laroche

H. et Nioche J.P. (dir). *Repenser la stratégie – Fondements et Perspectives*, Vuibert, 1998, pp. 166-204.

Wernerfelt B. 1984. A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.

Wright, M; Filatotchev, I; Hoskisson, R. E; Peng, M. W 2005. Guest editor's introduction: Strategy research in emerging economies: Challenging the conventional wisdom. *Journal of Management Studies*, 42 (1): 1-33.

ANNEXE

REPRESENTATION DES VARIABLES MANIFESTES ET DES VARIABLES LATENTES

ξ_j $j = (1 \text{ à } 5)$	Industrie	Variables latentes exogènes		Variables endogènes	latentes
		R_tangibles	R intangibles	Performance	Innovation
Noms des variables manifestes	BENTREE SUBSTIT FOURNIS CLIENTS RIVAL	RESFIN BATINS TECHNO RESHUM	PROINT IMAGE CONEXP RESEAU CONLIC RESORG	ACTINNO INNOVPT INNOVPC INNOVPK	EVOCA ROE PDM
X_{jh}	$h = (1 \text{ à } 5)$	$h = (1 \text{ à } 4)$	$h = (1 \text{ à } 6)$	$h = (1 \text{ à } 4)$	$h = (1 \text{ à } 3)$
Intitulé des variables manifestes (respectivement)	Barrières à l'entrée Menace de substitution Négociation fournisseurs Négociation clients Rivalité sectorielle	Ressources financières Bâtiments et installations Equipements technologiques Ressources humaines	Propriété intellectuelle Image Connaissances et expérience Réseaux Contrats et licences Ressources organisationnelles	Activité d'innovation Innovation produit Innovation procédé Innovation packaging	Evolution du chiffre d'affaires Rentabilité des capitaux propres Part de marché
Mode de représentation			Réfectif		$X_{jh} = \lambda_{jh} \xi_j + \varepsilon_{jh}$