

**UNIVERSITE D'ALGER****FACULTE DES SCIENCES-ECONOMIQUES  
ET DES SCIENCES DE GESTION****MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU MAGISTER  
EN SCIENCES-ECONOMIQUES ET DES SCIENCES DE GESTION  
OPTION : ANALYSE ECONOMIQUE****THEME****NECESSITE ET PLANIFICATION D'UN  
PARTENARIAT MICRO-ECONOMIQUE FACE A  
LA MONDIALISATION****CAS DE L'ENTREPRISE NATIONALE DES  
DETERGENTS****Préparé par l'étudiant****MAOUCHE Ahmed****Sous la direction du professeur****TOUAHAR Mohamed-Touhami****jury****Prof. ARBADJI Smaïl : président****Doct. SADMI Leila : membre****Doct. KHENNICHE Idir : membre****Mr. AGGOUN Abdrahman : membre**

Année universitaire : 2009/2010

## INTRODUCTION

### Contexte général

La mondialisation, grande révolution du dernier quart de siècle, s'est traduite par une internationalisation des échanges commerciaux modifiant profondément les facteurs qui déterminent la compétitivité industrielle.

La mondialisation est un phénomène aux dimensions multiples au cœur duquel se trouve la multinationalisation des entreprises.

Au plan économique, les entreprises multinationales contribuent déjà par leurs échanges internes au tiers du commerce international.

L'accroissement des échanges internationaux tend à créer une économie mondiale intégrée, dans laquelle compétitions et marchés englobent la terre entière. La mondialisation ne désigne pas seulement un état de fait plus ou moins réalisé, mais avant tout un processus. Des ressources, qui jusque là étaient largement nationales ou inexploitées, deviennent internationalement mobiles tandis que les économies nationales deviennent de plus en plus interdépendantes<sup>1</sup>.

Aucune des composantes citées de la mondialisation n'est véritablement nouvelle; c'est leur conjonction et leur intensité qui créent un nouveau système international.

Aussi, les fusions et acquisitions d'actifs ainsi que les créations d'entreprises à l'étranger explosent le niveau des investissements étrangers. La mondialisation bouscule les règles du jeu nationales; elle peut s'avérer destructrice si la société ne sait pas s'adapter.

Cette situation rend parfois nécessaire l'appel, par l'entreprise économique, à un partenariat; notamment avec des firmes de rang international ayant donné leurs preuves à l'échelle mondiale.

<sup>1</sup> P. Moreau Defarges : La mondialisation, vers la fin des frontières. Edit. PUF. /1993.

La recherche de l'efficacité des entreprises économiques en vue de la performance de l'économie nationale, devient alors, de plus en plus nécessaire; celles-ci étant une source importante de création de richesses et donc de soutien à la croissance macro-économique.

Dans une économie dirigée, donc protégée, comme ce fut le cas pour l'Algérie, l'entreprise économique n'est pas soumise à des règles de gestion nécessitant l'exigence d'un management de haut niveau.

La performance de l'entreprise, quand il y a performance, est, donc, dans la plupart des cas, le résultat d'un protectionnisme lui garantissant le marché et partant les résultats financiers.

« Avec l'avènement de la mondialisation, des glissements tectoniques sont en cours à travers le monde. Le socialisme s'est effondré partout où l'on en a tâté. L'Etat-providence titube en Europe et en Amérique»<sup>2</sup>.

Selon la nouvelle définition de la concurrence mondiale des années 1990, les avantages de la compétitivité sont plus liés à la qualité de l'environnement de l'entreprise (infrastructures et institutions) et aux qualifications et capacités organisationnelles, techniques et managériales à même de permettre aux entreprises d'un pays de s'adapter et de s'intégrer aux nouveaux contextes de la mondialisation.

Dans ce nouveau contexte économique découlant de la mondialisation, l'on assiste à une libéralisation et une ouverture de plus en plus poussées de l'économie mondiale ; abolissant progressivement, par ces faits, les frontières commerciales ; voire économiques des nations et s'appuyant sur l'innovation au niveau des produits et de la technologie afin de produire des avantages concurrentiels à l'échelle planétaire.

Cette nouvelle situation macro-économique se traduit, au niveau micro-économique, par une concurrence des produits fabriqués localement par ceux importés.

<sup>2</sup> E.S. Savas : Privatisation et partenariats public-privé. Edit. Nouveaux Horizons Paris/2000. P.3

La réalité économique nous enseigne que l'insertion d'une économie dans le marché mondial se traduit par une présence systématique des produits de la concurrence sur le marché national en y prenant des parts de marchés de plus en plus importantes. Le rétrécissement des parts de marché des entreprises économiques nationales se fait alors sentir par celles-ci avec les conséquences qui en découlent sur son développement en particulier et sur la croissance et l'emploi du pays en général.

Le dirigisme de l'économie nationale érigé en mode de gestion cède de plus en plus la place à la concurrence pendant que le protectionnisme est progressivement remplacé par les règles du marché. Effectivement, dès 1990, la globalisation du commerce et la diversité des marchés ont mis à nu les limites de certaines approches nationales en matière d'organisation et de restructuration de gestion des entreprises publiques.

L'entreprise qui maîtrise les nouvelles technologies et les principes du management moderne a forcément une avance déterminante sur ses concurrents.

Les conséquences sur l'entreprise économique sont telles qu'elle doit s'adapter rapidement à la nouvelle situation sous peine de disparaître du marché.

L'entreprise algérienne, s'inscrivant dans le cadre de ce nouveau contexte économique doit faire face à l'ouverture de son marché national à l'économie mondiale et à l'exacerbation de la concurrence qui en découle. Dans ce nouveau contexte économique international qui rend indispensables, au plan national, de nouvelles formes d'exploitation et surtout de management, se pose, alors, comme suit, la problématique de la sauvegarde de l'entreprise algérienne.

## **Problématique**

C'est au vu de ce qui précède qu'apparaît la problématique autour de laquelle s'effectue notre étude dans le cadre de ce mémoire.

Elle consiste, en effet, à rechercher la solution pour la sauvegarde de l'entreprise économique algérienne; en général, et de la grande entreprise publique, en particulier.

Aussi, il s'agira pour nous de vérifier, à travers cette étude, si, dans le contexte imposé par la mondialisation, il suffit, pour l'entreprise publique économique, d'engager uniquement des mesures internes de mise à niveau pour assurer sa préservation sur le marché national ; ou bien, est-il indispensable, comme solution pour garantir le maintien durable de ses activités, de recourir à d'autres solutions, comme le partenariat micro-économique international, en s'associant à une firme spécialisée de renommée mondiale.

Cette problématique porte, donc, sur la recherche d'une solution optimale pour la sauvegarde de l'entreprise économique algérienne; notamment l'entreprise publique économique de grande taille dont la maîtrise de la technologie et du management et partant la conquête du marché lui font défaut dans la phase de transition d'une économie dirigée vers l'économie libérale.

## **Hypothèses**

Pour répondre à la problématique ci-dessus exposée, trois hypothèses, se rapportant aux options possibles en matière de sauvegarde de l'entreprise économique algérienne, en général ; et de l'entreprise publique, en particulier, sont posées dans ce mémoire.

Ces hypothèses sont à examiner, d'abord, en rapport avec les recherches théoriques effectuées et le cas pratique qui sera présenté.

Elles sont à situer, ensuite, dans le contexte de la mondialisation et par rapport à la récente situation économique internationale née de la crise financière connue à l'échelle mondiale depuis 2007/2008.

Les trois hypothèses qui seront examinées pour répondre aux options qui ressortent de la problématique posée; apparaissent comme suit:

- **premièrement**, garder l'entreprise publique économique algérienne dans son statut juridique existant et procéder simplement à sa mise à niveau par des moyens classiques tels que les redressements internes et les restructurations organiques;
- **deuxièmement**, privilégier le partenariat national entre les entreprises publiques et les entreprises privées; ce qui pourrait contribuer à renforcer les capacités de financement des premières citées ;
- **troisièmement**, opter pour la solution du partenariat international pour assurer la sauvegarde, sur le territoire national, du patrimoine de l'entreprise publique économique.

### **Objectif du mémoire**

L'objectif principal de ce mémoire est de contribuer à enrichir les recherches qui visent à résoudre la question de la compétitivité de l'entreprise algérienne dans le cadre de la mondialisation.

Aussi, trois idées maîtresses, correspondant aux hypothèses ci-dessus, guideront nos travaux.

Une attention particulière sera, cependant, accordée à deux préoccupations qui nous paraissent prioritaires puisqu'il s'agira, à travers les recherches théoriques et le cas pratique présentés, de:

- répondre à la problématique relative à la survie des grandes entreprises publiques économiques algériennes dans le cadre de la mondialisation;
- situer cette problématique par rapport à la conjoncture économique mondiale induite par la crise financière internationale de 2007/2008.

C'est fondamentalement sur cette base, et en conformité avec l'intitulé de notre thème de mémoire, que notre contribution va dans le sens d'une réflexion sur une approche en matière de partenariat comme solution de sauvegarde de l'entreprise algérienne; notamment publique, dans le cadre de la mondialisation.

### **Méthodologie**

Pour répondre à la problématique posée qui vise à faire émerger une solution optimale à la préoccupation de sauvegarde des grandes entreprises publiques économiques, nous avons adopté, dans ce mémoire, une méthodologie qui porte, en première partie, sur une étude des aspects théoriques; et en seconde partie, sur le traitement d'un cas pratique, relatifs aux options de:

- mise à niveau de l'entreprise publique algérienne par le recours à ses seules mesures internes;
- partenariat national entre des entreprises publiques et des entreprises privées ;
- partenariat international comme solution pour la sauvegarde des activités de l'entreprise publique économique.

Pour nous inscrire en droite ligne avec cette méthodologie, nous situerons, au préalable, l'entreprise économique algérienne dans le contexte macro-économique qui est caractérisé, principalement, par la conjugaison de:

- . l'ouverture progressive du marché local qui se traduit par la présence de plus en plus importante des marques étrangères;
- . l'affaiblissement de la demande nationale par suite des augmentations des prix à la consommation induits par la dévaluation du dinar;
- . la concurrence par le biais des produits importés dont les prix baissent, notamment, avec la diminution progressive des droits de douanes liée aux accords d'association avec l'union européenne.

Il en ressortira que l'entreprise algérienne est astreinte à engager les actions indispensables à sa sauvegarde.

Il s'agit, donc, pour nous d'engager une réflexion scientifique sur le thème du partenariat micro-économique et ce dans le cadre général d'amélioration des conditions d'exploitation de l'entreprise algérienne en vue de la rendre compétitive.

La préoccupation du management de l'entreprise algérienne est aussi au cœur de notre étude en raison du rapport étroit qui lie celui-ci (le management) à l'amélioration des conditions d'exploitation.

Cette étude sur le partenariat micro-économique, étayée par un cas concret dans ce domaine en Algérie, vise à contribuer au débat scientifique engagé autour de ce thème qui suscite, dans la phase de transition de l'économie algérienne vers l'économie de marché, beaucoup d'interprétations engendrant des débats contradictoires quant à la nécessité d'un tel processus pour la sauvegarde de l'entreprise algérienne.

« La dynamique de gestion des activités des entreprises économiques; publiques notamment, ne peut être que ce sentiment de compréhension (consensus) et cette volonté de réussir, que les hommes de "talent" animés surtout par l'esprit de progrès doivent s'impliquer dans les nouvelles relations de la mondialisation de l'économie »<sup>3</sup>.

Ce qui est recherché à travers cette étude est, donc, de contribuer, d'une part, à aider le manager d'entreprise dans sa démarche de mise à niveau de cette dernière pour la rendre compétitive et lui permettre, ainsi, de faire face à la concurrence internationale et, d'autre part, d'alimenter, sur le plan scientifique, le chercheur dans le domaine économique et de la gestion, d'un moyen concret que représente le cas pratique présenté dans ce mémoire.

<sup>3</sup> Dr Mezaache Ali: « L'entreprise publique algérienne et les nouvelles réformes économiques : éléments d'analyse d'une nouvelle dynamique de gestion ». Thèse de doctorat d'Etat es-sciences économiques /1998-1999. P.28.



Dans cet ordre d'idées, il s'agira pour nous de rechercher les voies et moyens susceptibles d'impulser à l'entreprise algérienne, dans le contexte de la mondialisation, un mode de gestion adapté aux exigences de l'économie de marché lui assurant l'efficacité indispensable à la garantie de la compétitivité nécessaire à son maintien et à son développement face à la concurrence internationale.

S'agissant pour nous de mener une réflexion sur les voies et moyens susceptibles de mettre à niveau l'entreprise algérienne; notamment publique, dont la problématique se pose en terme de sa survie dans un environnement dominé désormais par l'économie de marché dans le cadre de la mondialisation, notre étude traitera nécessairement du volet managérial qui constitue l'une des principales préoccupations d'adaptation du mode de gestion, tout en nous inscrivant dans le cadre de la démarche poursuivie.

C'est ainsi que nous procéderons à l'analyse de plusieurs concepts théoriques en rapport avec une gestion efficace de l'entreprise économique. L'aspect managérial, en tant qu'outil des sciences de gestion, est étudié comme moyen d'amélioration de la compétitivité de l'entreprise.

Il est à noter que sur le plan de la recherche bibliographique nationale, nous avons enregistré, pour le compte du thème proprement dit, une rareté des thèses ou mémoires qui traitent dans le fonds la question relative au partenariat micro-économique pendant que ce sujet devrait, à notre sens, occuper une place privilégiée dans la réflexion et la recherche scientifiques économiques.

En effet, le partenariat micro-économique international semble constituer, au vu des expériences vécues par des économies qui émergent à l'échelle internationale, un des moyens à privilégier, au moins transitoirement, pour la sauvegarde de l'entreprise.

Le partenariat micro-économique est, au vu de ce qui se pratique à l'échelle mondiale, étayé par des expériences présentées succinctement dans ce mémoire, une démarche plutôt économique qui vise à mettre à niveau l'entreprise, en particulier ; et l'économie, en général.

Un débat scientifique de haut niveau sur la question nous semble nécessaire; voire indispensable, au plan économique et de la gestion, afin d'éviter de le laisser dominé par le seul aspect politique, car en définitive, comme cela ressort à travers la problématique posée, c'est l'efficacité de l'entreprise qui est recherchée pour sa survie. Cela relève en priorité du domaine économique et de la gestion.

Des recherches scientifiques approfondies devraient, alors, à notre sens, amener les chercheurs théoriciens algériens dans les domaines de l'économie et de la gestion à contribuer à l'orientation des managers d'entreprises et décideurs dans les choix des politiques à mener en matière de partenariat micro-économique pour que ce dernier soit négocié, décidé et exécuté dans les conditions les plus favorables aux plans macro-économiques.

C'est dans ce cadre que nous considérons que notre contribution, qui est motivée par le souci d'enrichir le débat relatif à la nécessité du partenariat micro-économique en tant que moyen d'assurer la compétitivité de l'entreprise algérienne en vue de lui garantir sa survie, peut aider à approfondir la réflexion scientifique dans le domaine économique et de la gestion se rapportant à ce sujet; d'autant plus que cette étude traite d'un cas pratique concret vécu au plan national.

Ce sont donc ces éléments de réflexion évoqués qui contribuent à structurer notre étude sur la nécessité du partenariat micro-économique pour la sauvegarde de l'entreprise économique algérienne; étude qui s'articule autour de quatre chapitres regroupés en deux parties :

**La première partie traite des aspects relatifs au partenariat micro-économique.** Elle est constituée de trois chapitres. Le premier chapitre est consacré à la mise à niveau d'une entreprise. Le second aux aspects théoriques et le troisième aux aspects pratiques du partenariat micro-économique.

**La deuxième partie traite d'un cas pratique** d'une entreprise publique économique concernée par le partenariat. Ce cas est présenté et étudié en deux chapitres. Le premier est consacré à la mise à niveau de l'entreprise en question. Le second traite du partenariat conclu, par celle-ci, dans le domaine des détergents.

Le volet social par rapport à une telle opération qui est en fait une privatisation est aussi traité, dans ce mémoire, car ce genre d'opérations rencontrent inévitablement des obstacles susceptibles de ralentir; voire de faire échouer le processus. L'opposition principale vient, en effet, des travailleurs qui craignent de perdre leurs emplois et ce qu'ils pensent être des avantages acquis. Aussi, il est nécessaire de concevoir et d'appliquer des plans d'adaptation du personnel justes et raisonnables. Pour le cas pratique étudié dans ce mémoire, nous verrons si cette préoccupation a bien été prise en considération tant dans le choix du partenaire que dans les accords conclus avec celui-ci.

Par ailleurs, le nouveau contexte économique international né de la crise financière de 2007/2008 sera présenté avec ses effets sur l'économie nationale en raison de son influence sur l'orientation de réponse à la problématique posée en introduction.

Enfin, quelques expériences de partenariat tant au plan national qu'international, sous différentes formes, seront présentées.

Pour les expériences internationales, nous présenterons l'apport du partenariat dans l'émergence de certaines économies telles que celles de la Corée du Sud (pour l'Asie), de l'Afrique du Sud (pour l'Afrique) et du Brésil (pour l'Amérique du sud).

Pour les expériences nationales, nous nous intéresserons à quelques cas de partenariat micro-économique concrétisés par les entreprises algériennes tant publiques que privées.

## **PREMIERE PARTIE**

### **ASPECTS RELATIFS AU PARTENARIAT MICRO-ECONOMIQUE**

## **CHAPITRE I**

### **ASPECTS RELATIFS A LA MISE A NIVEAU D'UNE ENTREPRISE ECONOMIQUE**

L'économie mondiale se caractérise par une allure effrénée de développement qui n'épargne aucun domaine: économique, social, technologique, financier, environnemental ...

Cette économie connaît un phénomène de globalisation qui dépasse toutes les frontières des pays et se caractérise par le développement de beaucoup de firmes multinationales dont le nombre dépasse les soixante mille produisant à elles seules 10% du produit intérieur brut mondial et contrôlant les deux tiers du commerce international.

Ce constat mène à une conclusion qui se traduit par le fait que ces firmes multinationales menacent tout système économique et toute structure organisationnelle non compétitive.

Dans ce contexte, la place de l'entreprise devient éminemment problématique. L'importance des relations inter-firmes est telle que les frontières de l'entreprise se noient dans des configurations variables<sup>4</sup>.

L'intégration réussie de l'économie d'un pays aux marchés mondiaux dépend, donc, de plus en plus du développement de ses capacités de mises à niveau industrielles et technologiques. De ce fait, le programme de mise à niveau d'un pays doit se focaliser sur l'entreprise et son environnement immédiat, ainsi que sur les mesures techniques et financières.

Pour réussir cette mise à niveau, des objectifs primordiaux doivent être élaborés; comme notamment le renforcement de l'infrastructure d'accueil, l'instauration d'une infrastructure technologique, l'intensification de la coopération avec des entreprises étrangères plus qualifiées et le renforcement des mécanismes de formation de la ressource humaine du fait du lien étroit existant entre l'effort de formation et de qualification de la main d'œuvre et le processus de développement économique et social.

<sup>4</sup> SEGRESTIN Blanche dans « Innovation et coopération interentreprises ». Edit. CNRS / 2006. P.11

Dans la continuité de ce qui précède, il est important de faire référence à des économies émergentes telles que celles de la Chine, de l'Irlande et de la Thaïlande qui ont réussi à se mettre à niveau durant les deux décades écoulées. Dans les années 1990, la croissance du produit intérieur brut par habitant était en moyenne de près de 10% par an en Chine, de 5.5% en Inde, et de plus de 4% en Thaïlande malgré les problèmes que subissaient leurs économies.

Ces écarts de croissance qui ont été maintenus sur pratiquement deux décennies font une grande différence dans les niveaux de vie.

Le cumul des tendances notées ci-dessus suggère que les pays qui n'ont pas suivi ce mouvement ont perdu en matière de compétitivité par rapport aux autres économies de marché émergentes.

Il existe des flux importants d'investissements directs étrangers (I.D.E) dans le monde entier; la plupart dans les industries manufacturières.

Dans les pays ci-dessus cités, entre autres, cette mise à niveau s'est effectuée en grande partie grâce aux investissements étrangers qui ont contribué à améliorer la compétitivité de leurs entreprises.

La Chine, par exemple, a reçu 4 % de son produit intérieur brut en I.D.E en 2000 et la Thaïlande 5%.

La variation de la compétitivité est, par ailleurs, liée à des facteurs internes au pays tant macro-économiques que micro-économiques.

Des changements dans une politique macro-économique d'un pays peuvent contribuer à améliorer, à court terme, la compétitivité de ses entreprises.

A plus long terme, toutefois, il est indispensable d'améliorer la productivité et la compétitivité des entreprises par leur mise à niveau. Aussi, une restructuration de l'économie, notamment, l'industrie devient parfois nécessaire; voire indispensable. La mise à niveau obéît à trois éléments essentiels qui sont :



- les mutations et les changements connus par l'environnement international c'est-à-dire la croissance de l'innovation et les changements de structures organisationnelles;
- les mutations connues par l'environnement immédiat de l'entreprise et ses caractéristiques ce qui renvoie aux difficultés dues au sous-développement, au manque d'infrastructure et l'inadaptation du système éducatif;
- l'attitude passive des entreprises face aux changements puisque, dans leur majorité, elles ne fixent pas d'objectifs ni de plans stratégiques en terme de positionnement de marché et de rentabilité.

La mise à niveau survient donc pour restructurer et configurer l'entreprise afin de moderniser ses modes de fonctionnement et méthodes de gestion pour la rendre compétitive et capable de faire face à l'ouverture des marchés.

## **SECTION I : ASPECTS THEORIQUES RELATIFS A LA MISE A NIVEAU D'UNE ENTREPRISE ECONOMIQUE**

### **Paragraphe 1: Définitions et objectifs de la mise à niveau d'une entreprise économique**

#### **A- Définitions de la mise à niveau d'une entreprise économique**

Par mise à niveau d'une entreprise économique, il est entendu son alignement sur les standards internationaux aux plans du management et de la technologie dans un but de lui permettre de faire face à la concurrence imposée de plus en plus par la mondialisation. Aussi la mise à niveau n'est pas un acte ou une opération isolée et conjoncturelle. Elle est continue pour garantir à l'entreprise de rester toujours dans la course dictée par la compétitivité.

Pour le management, la mise à niveau concerne, notamment, la qualification des équipes dirigeantes et les techniques de gestion.

Pour la technologie, la mise à niveau concerne, en particulier les techniques industriels et les labels (les marques).

En général, pour réussir à mettre à niveau une entreprise économique selon les exigences dictées par le nouveau contexte issu de la mondialisation, il faut pouvoir agir rapidement en vue de :

- élever, au rang mondial, la qualification des managers pour les rendre aptes à agir selon les exigences d'une entreprise internationale;
- élever, au rang mondial, les méthodes de gestion pour garantir l'efficacité de l'action;
- accéder en permanence et à temps à la technologie la plus moderne à l'échelle internationale pour faire face à la concurrence sur les plans des coûts, des prix et de la qualité. Il est prouvé économiquement que l'entreprise qui détient la meilleure technologie s'accapare la plus grande part de la valeur ajoutée;
- accéder régulièrement aux labels internationaux qui sont un des vecteurs principaux de la concurrence.

Ces adaptations relatives à la mise à niveau de l'entreprise économique doivent intervenir rapidement car l'ouverture du marché, avec la mondialisation, s'opère sans délai. Elles doivent être permanentes car les technologies ne cessent d'évoluer à l'échelle internationale.

L'entreprise algérienne, habituée au dirigisme, éprouve des difficultés d'adaptation aux nouvelles exigences de mise à niveau managérial et technologique. La lenteur interne dans les changements; d'une part, et l'évolution rapide de la technologie et de la qualité du management à l'échelle internationale; d'autre part, constituent un handicap majeur à la mise à niveau de l'entreprise algérienne par les seules mesures internes. Cette situation est surtout valable pour l'entreprise publique et ce pour des raisons tant historiques qu'environnementales.

Il faut signaler que l'expérience a montré que l'entreprise privée algérienne est aussi exposée à ces difficultés de mise à niveau d'où son inefficacité, au même titre que l'entreprise publique, face à la concurrence internationale.

### **B- Objectifs de la mise à niveau d'une entreprise économique**

La mise à niveau d'une entreprise a pour objectif de répondre aux préoccupations ci-dessus évoquées ; à savoir rendre l'entreprise apte à survivre dans tout nouvel environnement qui lui est imposé.

La mondialisation a imposé à l'entreprise algérienne de faire face à une concurrence résultant plutôt des importations et ce avec l'ouverture du marché inscrite dans la nouvelle vision économique des autorités du pays matérialisée par une législation entamée dès la fin des années quatre vingts. Cette ouverture du marché s'est caractérisée par la suppression des monopoles de l'Etat, notamment en matière d'importations, et la libéralisation générale de l'économie.

Les privatisations dans le secteur public économique, la concurrence entre les entreprises de celui-ci et celles du secteur privé national et la concurrence entre ce qui est produit localement et ce qui est importé constituent, depuis, les principaux éléments et signes des réformes engagées dans ce domaine.

### **C- Réalité de la mise à niveau de l'entreprise économique algérienne**

Dès le début des années quatre vingt dix, les indices macro-économiques sont devenus fortement défavorables; induisant l'ingérence des institutions économiques internationales, telles que le fonds monétaire international et la banque mondiale, dans la définition de la réglementation régissant le fonctionnement de l'économie nationale. Le corollaire de ces ingérences est matérialisé par l'économie de marché qui sera de plus en plus consacrée par le phénomène de la mondialisation.

L'entreprise algérienne, publique et privée, n'ayant pas été préparée à affronter ce nouvel environnement économique, se trouve de plus en plus en difficultés. Sa mise à niveau devient une condition sine qua non pour sa survie.

Les entreprises algériennes qui fonctionnent, dans leur quasi totalité, sans stratégie managériale, doivent, alors, retrouver une nouvelle dynamique en obéissant à l'application d'une des différentes approches recensées en matière de mise à niveau.

Parmi les approches en matière de mise à niveau, il y a celle engagée dans un cadre global avec l'assistance d'une institution internationale comme c'est le cas dans les accords de l'Algérie avec l'union européenne; ou bien celle mise en œuvre librement et indépendamment par l'entreprise, comme l'exemple du cas pratique de ce mémoire .

En matière d'approche globale de mise à niveau, l'Algérie, en rapport avec les accords d'association avec l'union européenne, a retenu l'assistance de cette dernière aux petites et moyennes entreprises. Un programme étalé sur plusieurs années, financé par cette institution internationale, est arrêté pour cette opération.

Au lancement de cette opération, entamée au début des années 2000, des réticences étaient affichées de la part des entrepreneurs eux-mêmes.

Par la suite, le besoin d'acquérir un savoir-faire qui les aidera à développer leurs entreprises pour se maintenir sur le marché national les a poussés à changer d'attitude.

En effet, les gérants des petites et moyennes entreprises ont salué cette démarche lors d'une journée de présentation des premiers résultats du programme de mise à niveau de celles-ci lancé avec la contribution de la commission de l'union européenne en charge de ce volet<sup>5</sup>.

Lors de cette journée, un gérant ayant bénéficié de ce programme s'est exprimé en disant : « nous voulons apprendre à pêcher plutôt que d'avoir le poisson. Nous voulons contribuer à la recherche de partenariat ».

Un autre gérant a proposé que la mise à niveau soit accompagnée d'un plan de formation des managers.

Cela dénote de la prise de conscience des managers concernant la nécessité de mettre à niveau leurs entreprises pour faire face à la concurrence.

Cette opération de mise à niveau des entreprises algériennes, tant publiques que privées, est fortement encouragée puisqu'elle fait, depuis plusieurs années, l'objet de réservations de chapitres annuels sur le budget de l'Etat.

<sup>5</sup> 25 juin 2005: journée de présentation des premiers résultats du programme de mise à niveau des PME-PMI avec la contribution de la commission de l'union européenne .

Dans la pratique ce programme semble, cependant, ne pas avoir encore atteint les objectifs visés pour répondre aux exigences imposées par la mondialisation vu que la production qui devait être assurée par ces entreprises nationales (publiques et surtout privées) pour satisfaire la demande locale est de plus en plus couverte par des importations de produits de produits finis.

En effet, les entreprises algériennes auxquelles le programme de mise à niveau est destiné visaient l'objectif de renforcement de leur position commerciale sur le marché national pour faire face à la concurrence induite par la mondialisation, en général ; et les accords d'association avec l'union européenne, en particulier.

Mieux encore, elles ambitionnaient de se hisser à un niveau de compétitivité leur assurant des positions sur les marchés internationaux.

**La réalité fait ressortir que les deux objectifs visés à travers les programmes de mise à niveau des entreprises algériennes, à savoir être concurrentiel sur les marchés locaux et obtenir des marchés à l'exportation, n'ont pas encore été atteints.**

Ce constat découle simplement de la croissance des volumes et valeurs des importations qui a évolué durant les dernières années comme suit<sup>6</sup> :

| Millions US Dollars |        |        |        |        |                   |                      |
|---------------------|--------|--------|--------|--------|-------------------|----------------------|
| Années              | 2004   | 2005   | 2006   | 2007   | 2008<br>(cloture) | 2009<br>(prévisions) |
| Valeurs             | 18 309 | 20 357 | 21 832 | 27 845 | 30 629            | 33 692               |

<sup>6</sup> Source: ministère des finances « rapport de présentation de la loi de finances 2009 » (importations de marchandises en CAF).

Ces importations incluent les biens d'équipement et les produits finis mais la seule observation du marché dénote de l'importance de la présence de ces derniers.

Des statistiques plus récentes<sup>7</sup> pour 2008 montrent que la valeur des importations a fortement augmenté (+41% en 2008 par rapport à 2007). L'effet des augmentations des prix ; notamment des produits agricoles, est important en 2008 en raison de la crise alimentaire internationale vécue durant cette année.

Les détails de ces statistiques actualisées font ressortir que la valeur des importations pour 2008 est de 39 156 millions US Dollars (au lieu des 30 629 millions US Dollars prévus, ci-dessus, en clôture); représentant une augmentation de l'ordre de onze milliards et demi d'US Dollars par rapport à l'année précédente; soit une évolution de +29,5 %.

Les valeurs des biens d'équipement (13 190 US Dollars en 2008 contre 8 680 US Dollars en 2007 ; soit +52%) et de matières premières et produits semi-finis (11 830 US Dollars en 2008 contre 8 750 US Dollars en 2007 ; soit +35%) représentent la part la plus importante (64%) du montant global des importations de l'année 2008.

Elles sont suivies des importations qui concernent les céréales, semoules et farines (3 980 millions US Dollars en 2008 contre 1 980 millions US Dollars en 2007 ; soit +100,6%), les médicaments (1 850 millions US Dollars en 2008 contre 1 440 millions US Dollars en 2007; soit +28,5%) et le lait et produits laitiers (1 295 millions US Dollars en 2008 contre 1 063 millions US Dollars en 2007; soit +21,82%).

Par ailleurs, ces importations se composent, aussi, en plus des médicaments, de plusieurs familles de produits finis qui auraient pu résulter de productions nationales ; si les entreprises étaient mises à niveau.

<sup>7</sup> Source : centre national de l'informatique et des statistiques des douanes nationales algériennes. Février 2009.

Effectivement, l'évolution des importations durant les cinq dernières années fait ressort clairement l'insuffisance de la production locale dans la satisfaction de la demande nationale.

L'objectif est, donc, d'arriver à couvrir le marché national, approvisionné actuellement par le biais des importations, par des productions assurées par des entreprises nationales tant publiques que privées.

Pour cela, il y a nécessité de mettre à niveau ces entreprises nationales et/ou de les associer en partenariat avec des sociétés internationales.

Dans ce cadre, un premier programme de mise à niveau des petites et moyennes entreprises algériennes assuré et financé par l'union européenne a été lancé. Il a pris fin en décembre 2007 par l'organisation, en Algérie d'une «journée technique de clôture du programme euro- développement de la petite et moyenne entreprise ».

Cette journée a, au vu de la documentation exploitée, redéfini la démarche en matière d'approche nécessaire à la sensibilisation des managers à l'action de mise à niveau de leur entreprise.

Cette démarche est indispensable car aujourd'hui, la quasi-totalité des petites et moyennes entreprises sont privées et de ce fait, l'opération de leur mise à niveau ne peut être que volontariste.

L'approche retenue lors de la journée technique de clôture du programme euro développement de la petite et moyenne entreprise tenue le 10 décembre 2007 à Alger s'inspire de l'expérience écoulée et vise à redéfinir les conditions, modalités et objectifs déterminant l'intégration d'une entreprise dans un programme d'appui à la mise à niveau.

La démarche méthodologique arrêtée repose sur un élément essentiel qui sera, d'ailleurs, fortement sollicité dans le cas pratique de ce mémoire: le **diagnostic d'une entreprise.**



Cette démarche concernera plus de sept cents petites et moyennes entreprises retenues dans le programme national de mise à niveau pour la période 2007-2014<sup>8</sup>. Le programme de mise à niveau de ces entreprises sera financé sur budget annuel de l'Etat d'un montant d'un milliard de dinars.

Sur cet ensemble, la moitié des d'entreprises ont déjà subi l'opération du diagnostic. Il y aura, en outre, le second programme supervisé par l'union européenne qui a été signé avec l'Algérie en mars 2008 pour un montant de quarante quatre millions d'euros.

Ce programme concernera cinq cents entreprises et sera étalé sur quatre ans. Son financement s'effectuera avec la contribution de l'union européenne pour la quasi-totalité de l'enveloppe.

Dans le cadre de ce programme, dont le lancement des premières actions est prévu pour le premier trimestre 2009, il a été jugé nécessaire de mettre en œuvre une « feuille de route » portant sur:

- la mise à niveau des petites et moyennes entreprises;
- la maîtrise de la normalisation par les entreprises concernées par ce processus;
- l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

<sup>8</sup> Site Internet du ministère de la PME et de l'artisanat ; visité le 13 décembre 2008.

## **Paragraphe 2 : Le diagnostic, un préalable à la mise à niveau d'une entreprise économique**

### **A- Le pré diagnostic de la situation d'une entreprise économique**

« Un bon manager doit toujours prendre le pouls de son entreprise...pour lui éviter une crise cardiaque »<sup>9</sup>. Le pouls d'une entreprise s'effectue à travers un « diagnostic flash » ou « pré diagnostic ». Le pré diagnostic précède le diagnostic. Il se limite à une première approche de l'entreprise visant à :

- réaliser ou faire réaliser un premier constat relatif à l'entreprise, son fonctionnement, son management, ses performances, son marché ... ;
- vérifier ou faire vérifier la position de l'entreprise par rapport à sa concurrence directe;
- identifier rapidement la problématique de l'entreprise par rapport à l'évolution de son environnement;
- évaluer ou faire évaluer superficiellement le potentiel de l'entreprise en établissant un bref état des lieux des différents ateliers de production, des structures supports et des principales fonctions comme le commercial, la production, la gestion des stocks et des approvisionnements, l'organisation, la gestion des ressources humaines et les finances et comptabilité;
- élaborer ou faire élaborer des prémisses de recommandations relatives aux types d'actions nécessitant un approfondissement de l'étude de leur faisabilité.

Le pré diagnostic a pour objectif de vérifier si l'entreprise est en situation de nécessiter une mise à niveau.

<sup>9</sup> Michaël Halimi dans « Le pré-diagnostic d'une entreprise ». Edit. Les échos / 2002.

## **B- Le diagnostic de la situation d'une entreprise économique**

Dès que la nécessité d'adaptation d'une ou de plusieurs fonction(s) de l'entreprise se fait sentir à travers le pré diagnostic, il y a lieu d'engager le processus intégral de la mise à niveau qui commence par le diagnostic.

Le diagnostic est l'étape déterminante du processus de mise à niveau d'une entreprise dont l'objectif est de satisfaire une demande de biens et de services sur le marché, caractérisé par la concurrence. Celle-ci n'existera que par sa capacité à s'adapter aux changements de l'environnement.

La recherche permanente de cette adaptation exige une gestion efficace et rationnelle des moyens financiers, matériels et humains mis en œuvre dans l'entreprise.

Le succès de cette adaptation passe nécessairement par un diagnostic opérationnel pertinent des fonctions de l'entreprise permettant à celle-ci d'élaborer la stratégie globale à mettre en place afin de lui garantir une meilleure productivité, efficacité, efficience, économie et rentabilité à même de lui assurer sa croissance et sa pérennité.

L'objectif de la satisfaction de ces critères de mesure de performance, dans un environnement concurrentiel, en perpétuel mouvement, conjugué à la recherche de plus en plus de parts de marchés, est subordonné à l'introduction de nouvelles technologies dans le processus de production, de méthodes managériales modernes et d'actions de formation des ressources humaines; déterminées par les recommandations qui découleront du diagnostic<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> Franck Brancel et Alban Richard dans « les choix d'investissement: méthodes traditionnelles, flexibilité et analyse stratégique/2002.

Le diagnostic, à élaborer dans ce cadre, permet, donc, de:

- mener à des recommandations précises, quant aux moyens de développement nécessaires et objectifs recherchés ;
- déterminer les actions nécessaires à la résolutions des problèmes identifiés ;
- améliorer la compétitivité de l'entreprise dans le cadre de son nouvel environnement ;
- faciliter ainsi son développement.

Le diagnostic est souvent demandé par les propriétaires des entreprises (dont l'Etat) ou par les organismes chargés du financement des opérations de mise à niveau (cas de l'union européenne). Il est alors mené par des consultants externes à l'entreprise concernée par cette opération.

### **I- Les principales étapes d'un diagnostic**

Dans une première phase du diagnostic, il est indispensable, pour lesdits consultants de faire preuve, de qualités d'écoute et d'observation :

- écoute de la problématique de l'entreprise telle que perçue et exposée par son manager; pouvant être celle identifiée par le chef d'entreprise avant la mission ou celle définie conjointement avec le consultant à la fin de la première phase;
- écoute des analyses, questions et réflexions faites, en interne à l'entreprise, par les managers de celle-ci;
- observation de l'attitude des dirigeants, pour essayer de mieux identifier leurs qualités personnelles;
- observation des méthodes de travail de l'ensemble du personnel, y compris les cadres dirigeants;
- observation des méthodes de production, commercialisation, maintenance etc...

Dans une seconde phase du diagnostic, lesdits consultants doivent, en sus des qualités d'écoute et d'observation, faire preuve de capacités d'analyse, de synthèse et de proposition. Cela leur permettra de :

- . créer la confiance nécessaire à la collecte, à l'analyse et à la synthèse des données factuelles concrètes techniques, financières et économiques;
- . identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise, dans son ensemble;
- . évaluer et apprécier les qualifications et le potentiel des ressources humaines ainsi que leur degré d'aptitude à engager un changement;
- . proposer des pistes de changement et de développement en adéquation avec les capacités réelles objectives de l'entreprise et avec son environnement.

Le diagnostic ne traite que d'une situation présente résultant des activités passées. Il doit faire des propositions de solutions qui découlent du premier constat. En effet, ce sont les données recueillies à travers le diagnostic qui constituent le fondement sur lequel pourra se baser le développement de l'entreprise.

## **II- Les principales conclusions d'un diagnostic**

Les conclusions et recommandations découlant du diagnostic représentent, en général, l'essentiel du programme de mise à niveau de l'entreprise.

Le diagnostic reprend des éléments déjà recueillis pour le pré diagnostic, si nécessaire, complétés et/ou corrigés avec les cohérences exigées.

La structure finale du diagnostic est composée :

- d'une synthèse ou résumé du rapport d'expertise qui porte sur :
  - . la présentation de l'entreprise;
  - . la problématique de l'entreprise telle qu'identifiée par son manager;
  - . le résumé des analyses, conclusions et recommandations,

- du corps du rapport qui comprend :
  - . un diagnostic opérationnel;
  - . une analyse stratégique;
  - . des conclusions, résultant de l'analyse croisée entre les vues des consultants, comme suite à leur mission, et les vues du manager, déjà exprimées en première phase du diagnostic;
  - . des recommandations élaborées qui constituent la mise des mesures de redressement et de mise à niveau de l'entreprise.

## **SECTION II: La restructuration d'une entreprise économique, un moyen pratique pour sa mise à niveau**

La restructuration d'une entreprise se présente comme une solution pour gérer et anticiper les changements qui s'imposent durant son existence. Elle permet d'aborder sur un même front les problèmes économiques, sociaux et environnementaux, souvent dans un contexte transnational.

La restructuration est, en réalité, rendue indispensable par la nécessité d'adaptation au changement qui est dans la pratique un phénomène permanent de la vie d'une entreprise.

La restructuration d'une entreprise n'entraîne pas forcément des pertes d'emplois. Les exceptions portent sur des restructurations en profondeur rendues nécessaires par des situations de forte concurrence par exemple.

« Le développement de l'entreprise appelle souvent une adaptation de ses structures; voire l'adoption de structures nouvelles. Elle peut être conduite à se scinder en plusieurs unités juridiquement distinctes, à absorber une société, à ériger en filiale dotée de l'autonomie juridique et financière ce qui n'était jusqu'alors qu'un établissement ou une branche d'activité »<sup>11</sup>.

En Algérie, la restructuration de l'entreprise publique a connu deux étapes principales.

Une première opération de restructuration des entreprises publiques a eu lieu au début des années quatre vingts et s'est traduite par une recomposition totale du paysage économique national.

La seconde opération de restructuration des entreprises publiques s'effectue depuis la moitié des années quatre vingt dix.

<sup>11</sup> B.Teyssie dans « les restructurations, le rôle du comité d'entreprise ». Edit. LITEC. /P.3

## **Paragraphe 1 : La restructuration des entreprises des années 1980**

La quasi-totalité des entreprises publiques économiques sont nées de la restructuration d'une grande société nationale et ce dans le cadre du processus engagé par les pouvoirs publics au début des années 1980.

Découlant du diagnostic établi sur l'évolution de l'économie nationale durant la période 1967-1978, la restructuration de l'entreprise publique économique des années 1980 a été présentée par ses promoteurs et artisans comme la solution optimale pour une meilleure efficacité de gestion par l'utilisation de l'ensemble des capacités productives installées lors de la période antérieure.

Partant de là, la restructuration des entreprises publiques a été retenue par le plan quinquennal 1980-1984 qui prévoyait, dans le chapitre -conditions générales d'organisation-, l'abandon des entreprises de grande taille au profit de la petite et moyenne entreprise.

Dans un chapitre traitant de la gestion des entreprises, il est écrit notamment que « le rapport présidant à l'élaboration du plan quinquennal 1980-1984 est très critique à l'égard de la gestion des entreprises et de leur efficacité : une des grandes forces de ce rapport est d'oser mettre, sans fard et avec une grande justesse dans le diagnostic, les principales faiblesses de l'organisation industrielle et de la gestion des entreprises en évidence »<sup>12</sup>.

Partant de ce diagnostic, il est précisé qu'il fallait « d'abord, éviter la constitution d'ensembles de grande taille qui deviennent rapidement -et pas seulement en Algérie- ingérables, coûteux par leurs frais généraux ; incontrôlables et inefficaces...

C'est ainsi que les autorités algériennes ont procédé au découpage du monopole des hydrocarbures de la SONATRACH...

<sup>12</sup> Jean-Pierre Pauwels : Réflexions sur les nouvelles orientations économiques et énergétiques du plan quinquennal 1980-1984 et sur l'organisation de l'économie algérienne- ENAL- Alger, 1983.



D'autres grands ensembles tels que le conglomérat mécanique SONACOME seront réorganisés de façon à donner naissance à des entreprises dont non seulement la dimension, mais aussi la spécialisation donnent l'assurance d'une gestion plus efficace et dynamique...

Dans la même ligne s'inscrit la volonté du gouvernement de voir se créer des unités de production de petite et moyenne dimension... »<sup>13</sup>.

Cette solution d'ensemble s'est matérialisée par les critères ci-après qui ont été retenus pour mettre en œuvre la restructuration organique des entreprises publiques :

- la spécialisation par filière technologique ;
- la spécialisation par activité homogène ;
- la régionalisation.

Les critères à la base de cette restructuration ont été conçus, à la demande des pouvoirs publics algériens, par une firme américaine<sup>14</sup>.

La restructuration des entreprises publiques fut mise en application par la promulgation du décret n° 80-242 du 04 octobre 1982 relatif à cet effet.

C'est ainsi qu'à partir de soixante-dix grandes entreprises publiques de dimensions internationales, sont nées près de quatre cent soixante quatorze entreprises publiques de simples dimensions nationales; voire régionales.

Dans la pratique, cette politique de restructuration s'est traduite par une atomisation des entreprises publiques qui seront désormais appelées "entreprises mères".

L'éparpillement de leurs moyens constituera l'un des obstacles structurels à la formation durable du capital et à la capitalisation des connaissances.

<sup>13</sup> Jean-Pierre Pauwels : Réflexions sur les nouvelles orientations économiques et énergétiques du plan quinquennal 1980-1984 et sur l'organisation de l'économie algérienne- ENAL- Alger, 1983.

<sup>14</sup> Il s'agit de la firme américaine de consultants McKinsey and Co.

C'est dans ce contexte qu'est née, en 1982, l'entreprise publique industrielle à laquelle nous nous intéressons dans notre cas pratique et qui a été concernée par l'application des critères de spécialisation ci-dessus cités; à savoir la fabrication de produits homogènes sans commercialisation, la filière technologique et la régionalisation. Elle connaîtra, d'ailleurs, dès le début, les conséquences négatives de cette restructuration qui feront d'elle une entreprise fragile pendant plusieurs années.

En effet, prise à contre-courant de l'évolution de l'économie contemporaine qui se caractérise par la mondialisation, les alliances transnationales, les fusions des grandes entreprises géantes pour le repartage et la domination du marché mondial unifié, la restructuration organique des entreprises publiques économiques engagée en 1982 a accéléré leur vulnérabilité extérieure. Cette vulnérabilité s'est exprimée avec éclat, à la suite de la raréfaction des moyens de paiements internationaux de l'Algérie à partir de la deuxième moitié des années 1980.

L'entreprise algérienne née de la restructuration organique n'a pas été capable de riposter efficacement à la crise induite par la chute des prix du pétrole. Face à cette incapacité à élaborer une stratégie de sortie de la crise, l'entreprise publique algérienne n'avait plus comme seule alternative que la réduction et la mise en veilleuse des capacités de production installées; ce qui s'est accompagnée de son endettement.

Cette situation durera plus d'une décennie et nécessitera une nouvelle vision en matière de stratégie de redressement de l'entreprise publique née de la restructuration organique du début des années 1980.

C'est dans ce cadre et sous la contrainte des nouvelles conditions des institutions internationales (Fonds monétaire international et Banque mondiale) résultant du rééchelonnement de la dette extérieure du pays que les pouvoirs publics ont engagé, au milieu des années 1990, de nouvelles formes de restructuration visant à :

- renforcer la position, sur le marché national et international, des entreprises considérées comme étant stratégiques);
- préparer les autres entreprises à des opérations de privatisation et de partenariat.

## **Paragraphe 2 : La restructuration des entreprises des années 1990**

Avec l'accélération de l'ouverture de l'économie algérienne, au début des années 1990, les entreprises doivent s'adapter en permanence aux tendances et pressions du marché pour assurer leur survie.

L'entreprise algérienne devait « retrouver ses équilibres dans ses différentes fonctions de gestion dans le cadre d'une nouvelle logique compétitive du marché; ce qui avait permis de justifier l'étape des restructurations organiques et financières de l'entreprise qui étaient, ainsi, nécessaires pour concrétiser les principes de l'autonomie de gestion et d'indépendance afin de leur éviter tout recours à l'Etat, et c'est dans une seconde étape que la restructuration financière devait permettre aux entreprises de trouver la solution aux équilibres financiers engendrés par les contraintes qu'elles ont subies précédemment »<sup>15</sup>.

La nouvelle législation promulguée en 1988 portant notamment sur l'autonomie de l'entreprise, permet à celle-ci d'être plus libre dans le choix de sa stratégie de sortie de crise et d'adaptation aux exigences du marché.

La restructuration a été érigée, avec la création des holdings publics économiques en 1996, en stratégie, pour le redressement des entreprises et ce malgré les réticences émanant des travailleurs.

<sup>15</sup> Dr Mezaache Ali: « L'entreprise publique algérienne et les nouvelles réformes économiques : éléments d'analyse d'une nouvelle dynamique de gestion. Thèse de doctorat d'Etat es-sciences économiques /1998-1999. P.10.

En effet, la restructuration d'une entreprise est généralement associée, comme c'est le cas dans les économies capitalistes, à des réductions d'effectifs, des externalisations et à des licenciements. Or, pour des pays post-socialistes tels que l'Algérie, la préservation de l'emploi est toujours privilégiée.

Les restructurations engagées par les pays post-socialistes visent en priorité l'amélioration des performances mais dans la plupart des cas, cela ne va pas sans une réduction des charges dont celles des frais du personnel et les réductions d'effectifs deviennent indispensables ; ce qui justifie la crainte des travailleurs.

Cependant, la transition d'une économie dirigée vers une économie basée sur la concurrence, l'introduction de nouvelles technologies sur le lieu de travail, la libéralisation des réglementations en matière d'investissement, de commerce et de mouvements de capitaux, la privatisation des entreprises publiques ; tous ces faits conduisent à une plus grande ouverture des marchés et à une exposition plus forte à la concurrence mondiale.

Améliorer la capacité de l'entreprise à anticiper et à comprendre les raisons sous-jacentes aux décisions de sa restructuration permettra de mieux gérer ces processus et les réticences qui en découlent.

Cela aidera également à poser les restructurations en termes plus positifs : minimiser les pertes d'emplois en favorisant la création des postes et fonctions qui n'existent pas dans les organisations en vigueur.

Pour les pays post-socialistes, une étude portant sur des centaines d'entreprises a abouti au fait que « la privatisation est la clé de la restructuration des entreprises d'Etat »<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> E.S. Savas : Privatisation et partenariats public-privé. Edit. Nouveaux Horizons Paris/2000. P.190

Cette étude s'est intéressée à des firmes privatisées et à d'autres appartenant encore à l'Etat dans des pays post-socialistes (Bulgarie, Tchéquie, Hongrie, Pologne, Roumanie, Slovaquie et Slovénie).

Elle a fait ressortir que « les entreprises qui avaient été privatisées depuis quatre ans avaient vu leur productivité augmenter trois à cinq fois plus que celles qui étaient encore entre les mains de l'Etat »<sup>17</sup>.

<sup>17</sup> E.S. Savas : Privatisation et partenariats public-privé. Edit. Nouveaux Horizons Paris/2000. P.190

## **CHAPITRE II**

### **ASPECTS THEORIQUES RELATIFS AU PARTENARIAT MICRO- ECONOMIQUE**

Depuis les années quatre vingts, il est constaté une nouvelle ère de négociations commerciales. Les enjeux sont radicalement différents de ceux qui ont motivé la construction de l'ordre économique international d'après-guerre. Le système commercial multilatéral, qui fut construit à une époque où il s'agissait avant tout d'ouvrir les marchés sur une base réciproque, n'est plus adapté au nouveau contexte de la globalisation.

L'enjeu consiste, plutôt, à élaborer des cadres normatifs d'une intégration en profondeur capable de faire droit à l'autonomie des marchés et à la souveraineté des États; d'une part, et à l'encadrement des pratiques étatiques et de celles des entreprises dans un contexte où les rapports de rivalité entre les uns et les autres constituent désormais des réalités incontournables; d'autre part. La difficulté de résoudre ce dilemme a poussé les États les plus puissants, et d'autres plus faibles, à rechercher d'autres voies de compromis du côté de la négociation d'accords de partenariats bilatéraux et régionaux. La prolifération des négociations et ententes dans le monde, mais également les difficultés croissantes rencontrées dans les négociations hémisphériques, témoignent non seulement de la complexité des arbitrages à réaliser entre des objectifs souvent contradictoires, mais également de la multiplicité des voies possibles.

Cette situation est caractérisée par l'établissement de cadres normatifs transnationaux et l'octroi de prérogatives originales aux investisseurs; d'une part, et par l'extension du principe de concurrence sur des espaces économiques désormais décloisonnés; d'autre part.

Les négociations économiques en cours dans le monde instaurent un projet intégrateur qui s'éloigne des formes et modalités d'une intégration classique telle qu'elle avait été inscrite dans les institutions et les cadres normatifs mis en place au lendemain de la Deuxième Guerre mondiale.

L'intégration internationale privilégie un modèle compétitif et stratégique. Le recours au libre-échange dans le monde participe d'une nouvelle dynamique concurrentielle qui engage de nouvelles formes de partenariats économiques et répond à des préoccupations stratégiques, tant pour les États que pour les entreprises, liées à la recherche d'une intégration compétitive dans l'économie mondiale.

La généralisation du principe concurrentiel a non seulement pour effet d'élargir le champ de la concurrence, mais également d'instaurer de nouveaux types de partenariats dont l'objet est de répondre aux contraintes nouvelles que pose l'intégration compétitive dans l'économie mondiale. Le recours au libre-échange dans le monde engage des formes nouvelles de partenariat économique type, public-privé, qui, tout en participant d'une dynamique d'intégration plus en profondeur des marchés, répondent également à des préoccupations stratégiques. Une double tension existe donc entre coopération et rivalité au niveau des États; et encadrement institutionnel des marchés et leur plus grande autonomie.

Cette double tension se pose de manière particulière quand des asymétries existent, tant dans les relations économiques entre les États, que dans les relations entre entreprises en raison des conceptions différentes que les pays se font de leur sécurité économique et des institutions qui encadrent les marchés.

Par partenariat micro-économique, il est entendu, pour le thème en question, l'association de deux ou plusieurs entreprises, publiques ou privées, nationales ou internationales, en vue de constituer une entité à travers laquelle chaque partie recherche des intérêts qui lui font défaut à travers la forme, l'organisation et/ou la localisation en vigueur.

Aussi, pour l'entreprise algérienne, il est recherché, en priorité, à travers le partenariat micro-économique international, sa mise à niveau qui devient nécessaire avec les effets de la mondialisation.



La stratégie de sauvegarde des activités de l'entreprise, imposée par le nouveau contexte, lui dicte, alors, la nécessité de s'associer à un partenaire international. A l'opposé, pour le partenaire étranger dont la stratégie est aussi dictée par le nouveau contexte international imposé par la mondialisation, il est recherché, à travers un tel processus, des opportunités de développement pour l'entreprise et ses produits; opportunités offertes par les pays et régions d'accueil.

Les intérêts du partenaire international lui sont dictés par des stratégies de présence régionale de ses produits aux moindres coûts. Un partenariat avec une entreprise locale de même activité se présente, pour l'entreprise étrangère, sous cet angle, comme la meilleure opportunité en comparaison à un investissement direct ou une simple commercialisation des produits à acheminer des lieux de fabrication vers le marché ciblé.

Le partenaire étranger trouve, à travers l'entreprise d'accueil, les conditions matérielles et logistiques de base (marché, encadrement et personnel, relations environnementales et administratives, etc.) qu'il lui suffira de parfaire et de mettre à niveau par rapport aux standards internationaux.

Les avantages qu'offre l'entreprise d'accueil, dans le cadre d'un partenariat international, permettent, donc, au partenaire étranger d'avoir une avance certaine par rapport à un investissement direct. L'entreprise d'accueil doit profiter de sa position pour bien négocier son partenariat dont les grandes lignes et décisions dépendent des objectifs stratégiques et politiques du pays. Ces objectifs peuvent être d'ordre financier (prendre la meilleure offre financière), social (maintenir le plus grand nombre d'employés pour éviter le chômage), développer en priorité les régions déshéritées etc...

Le partenariat dont l'acte principal est en réalité une cession partielle ou totale du capital social d'une entreprise nationale, publique ou privée, à une firme spécialisée, locale ou multinationale, permet à cette dernière de contrôler, selon ses prises de participation et/ou les accords conclus,

le management de la nouvelle société juridiquement créée et d'y introduire des technologies et techniques modernes de gestion à même de la placer en bonne position sur le marché.

Si la cession d'activités à un repreneur national s'inscrit, généralement, dans le cadre d'une option stratégique et/ou vise le «renflouement des caisses » de celui qui cède un patrimoine, le partenariat international obéit, lui, plutôt, à une nécessité découlant de données macro-économiques et matérialisées par l'insertion progressive de l'économie nationale dans l'économie mondiale ; par le biais des accords d'association internationale et/ou d'adhésion à l'organisation mondiale du commerce, comme c'est le cas pour l'Algérie.

A travers la recherche de partenariat étranger, c'est plutôt l'introduction d'un management moderne qui est privilégié et c'est pour cette raison que la législation algérienne n'a cessé d'évoluer jusqu'à permettre aux étrangers de pouvoir détenir la majorité des actions d'une société algérienne. Cette démarche n'est pas propre à l'Algérie et il y a lieu de signaler que c'est à travers cette approche adoptée depuis plusieurs décennies que des pays d'Asie comme la Corée du Sud ont réussi à devenir des puissances économiques.

En effet, c'est par des opérations de privatisation, par le biais du partenariat, notamment, pour des économies en voie de développement, qu'on peut répondre à des objectifs déterminés tels que:

- . la réduction des coûts d'exploitation;
- . l'amélioration des chiffres d'affaires;
- . l'élévation des niveaux technologiques;
- . l'obtention des compétences spécialisées;
- . l'amélioration de l'occupation des marchés.

L'importance des relations inter-firmes est telle que les frontières de l'entreprise se noient dans des configurations variables. Ces frontières n'ont plus leur raison d'être tant les ressources, potentiel de croissance et d'innovation de l'entreprise se trouvent à l'extérieur<sup>18</sup>.

L'objectif premier de toute opération de partenariat pour un pays comme l'Algérie est donc de réunir les conditions pour faire face à la concurrence et ce en améliorant le fonctionnement des entreprises locales ; notamment publiques.

Du point de vue de l'entreprise concernée, le partenariat est l'occasion de révolutionner sa stratégie et son organisation par l'introduction de méthodes modernes et efficaces. C'est aussi une opportunité pour rechercher l'efficacité dans tous les aspects du fonctionnement de l'entreprise, d'adopter des politiques cohérentes d'affectation et d'exploitation de ses ressources, de tourner davantage vers le marché local et international.

La réussite d'une opération de partenariat nécessite une organisation et une gestion que le gouvernement doit assurer. Quelques principes généraux sont énumérés ci-dessous :

1- l'existence d'une volonté politique clairement définie en matière de partenariat compris comme étant une privatisation partielle d'une entreprise publique.

Nous verrons dans la section relative à l'ancrage juridique national que cette volonté est clairement affichée par les pouvoirs publics algériens tant avant la concrétisation du partenariat objet de ce mémoire qu'après sa réalisation;

2- la désignation sans ambiguïté des responsables chargés de la mise en œuvre du processus;

<sup>18</sup> Blanche Segrestin dans « innovation et coopération interentreprises/ gestion partenariat d'exploitation ». Edit. CNRS / 2006.

- 3- la sélection de la forme de partenariat la plus appropriée en choisissant parmi les possibilités offertes celle qui répond au mieux aux objectifs définis. Le choix devra reposer sur une analyse attentive du secteur, de ses évolutions, des expériences conduites ailleurs, des facteurs politiques, du climat social tant au sein de l'entreprise que national, du degré de concurrence et des conditions financières tant de l'entreprise que du partenaire potentiel. Nous verrons que l'aspect social aura été privilégié comme objectif prioritaire dans le choix, par les pouvoirs publics algériens, de ce partenariat;
- 4- l'estimation de la valeur des biens de l'entreprise objet du partenariat en faisant appel à des spécialistes des évaluations.

## **SECTION I : Historique du partenariat micro-économique**

L'après seconde guerre mondiale et la fin du vingtième siècle ont été marquées par la libéralisation et l'ouverture de l'économie par des évolutions technologiques et par une forte croissance des échanges internationaux accompagnée d'une progression des investissements à l'étranger des grandes entreprises.

L'internationalisation s'impose comme l'une des stratégies d'entreprises gagnantes pour disposer d'un avantage concurrentiel durable.

En effet, l'importance des avantages que procure l'internationalisation aux différents intervenants que ce soit l'entreprise, le consommateur, le pays d'origine ou le pays d'accueil fait de ce phénomène la voie de développement stratégique la plus adoptée.

L'intérêt principal de cette étude est qu'elle nous permet de mieux comprendre le comportement des partenaires dans le choix des différentes modalités de coopération, en général ; et de joint-venture qui constitue la forme en rapport avec notre cas pratique, en particulier.

Nous allons nous rapprocher de quelques définitions de concepts et d'appellations en rapport avec notre étude.

L'étude portera sur les formes et types de coopération pouvant servir de base à un partenariat. La joint-venture comme forme de coopération sera plus détaillée vu qu'elle constitue la base du partenariat conclu dans le cas pratique objet de ce mémoire.

### **Paragraphe 1 : De la multinationale**

Une entreprise devient multinationale à partir du moment où elle réalise des investissements directs à l'étranger ou s'engage dans des activités de coopération directe à l'étranger. Les multinationales peuvent aussi être définies comme étant des entreprises spécifiques dont les stratégies et les structures organisationnelles sont conçues à l'échelle mondiale.

L'entreprise multinationale peut aussi être reconnue comme étant celle qui fonctionne comme une fédération décentralisée dans laquelle les opérations à l'étranger sont gérées comme un portefeuille d'activités largement indépendantes.

En effet, dans le but d'élargir leurs activités économiques, les multinationales cherchent à étendre leur marché au-delà des frontières nationales. Elle commence à concrétiser cette action par des opérations d'exportation.

Face à certains obstacles (tels que les politiques protectionnistes) et devant les gains économiques rendus nécessaires par la concurrence, les multinationales jugent plus efficace de conquérir les marchés étrangers en s'y installant.

Les multinationales investissent donc à l'étranger en créant de nouvelles entreprises ou en s'associant avec des entreprises déjà existantes ; activant dans le même domaine comme c'est le cas de la joint-venture qui fait l'objet du cas pratique du présent mémoire.

### **Paragraphe 2 : Des avantages et des conséquences du partenariat.**

Les avantages de la localisation sont englobés dans les avantages comparatifs des pays, élargis pour prendre en compte non seulement les coûts comparés, mais également les avantages relatifs des tailles et des dynamiques des demandes nationale et étrangère.

D'un côté, la firme internationale offre des produits et demande des facteurs de production pour les fabriquer; ceux-ci doivent pouvoir être acquis aux coûts les plus faibles pour qu'elle reste compétitive.

De l'autre côté, le pays offre des facteurs de production au travers de ses dotations de facteurs et de leur productivité (quantité et qualité des facteurs), il demande également des produits par l'intermédiaire des consommateurs (quantité et qualité des biens). C'est ce qu'offrent généralement les pays en développement comme l'Algérie.

L'analyse synthétique met, dans un premier temps, en relation un (ou plusieurs) pays et une (ou plusieurs) firme(s); mais le secteur et la nature de son marché jouent un rôle important comme nous le verrons à travers le cas objet de ce mémoire où le secteur a mis en relation trois firmes entre elles. Nous verrons que les caractéristiques structurelles du secteur influencent l'implantation et en premier lieu le mode d'implantation.

La multinationalisation présente des conséquences positives pour le pays d'origine. En effet, l'investissement à l'étranger est bénéfique puisqu'il assure des sources d'approvisionnement à moindre coût; ce qui permet de restaurer la compétitivité du produit final ou d'assurer la survie de certains segments de production. Il entraîne plutôt une concurrence étrangère plus forte qui utilise les mêmes technologies de production mais bénéficie de salariaux coûts plus bas. Les industries basées sur la main-d'oeuvre sont alors condamnées dans les pays industrialisés à cause de leur développement social.

En ce qui concerne l'emploi et la rémunération des facteurs de production, l'investissement à l'étranger tend généralement à réduire la demande de travail peu qualifiée mais augmente la demande de travail plus qualifiée.

La multinationalisation présente aussi des conséquences positives sur l'entreprise et pour le pays d'accueil, puisqu'elles apportent de nouvelles technologies; ce qui fait augmenter la productivité. Les apports de travail très qualifié peuvent aussi permettre un transfert de connaissance par l'apprentissage et la formation de la main-d'œuvre; ce qui fait augmenter l'efficacité économique générale.

La multinationalisation peut présenter, cependant, des conséquences négatives sur le pays d'accueil qui ne doivent pas être négligées :

- divergence entre les intérêts de la firme implantée et ceux de la (ou des) entreprise(s) nationale(s) activant dans le même secteur;
- élargissement des inégalités sociales au sein du même secteur ou de la branche;

- non concrétisation de l'avantage de transfert technologique si les entreprises ne s'implantent que pour détourner les barrières douanières;
- importance des transferts de devises à l'étranger sous forme de dividendes et/ou de bénéfices. En effet, le partenaire étranger vient pour dégager le maximum de bénéfices et vise à les transférer, dans leur quasi-totalité à l'entreprise mère. Au début, il réinvestit les bénéfices dégagés pour élever ses niveaux de productivité dans le pays d'accueil et mieux occuper le marché. Cela lui permet de maximiser les profits et partant les transferts de devises vers la société mère.

L'historique du partenariat fait ressortir que c'est avec l'accélération de la mondialisation économique, depuis le début des années quatre vingt dix, que la construction d'espaces économiques intégrés et les rapprochements d'entreprises (alliances, prises de participation, acquisitions, joint-ventures...) ont connu un développement croissant.

Les entreprises sont toujours confrontées au choix de la forme de partenariat. Cette décision est d'autant plus importante pour les différentes parties intéressées par le rapprochement que de nombreuses firmes gèrent désormais des portefeuilles d'alliances se composant d'une grande variété d'accords.

Aussi, les entreprises qui nouent des alliances réussies examinent d'abord l'importance stratégique du partenariat avant de conclure le contrat.

Les accords doivent donc être conclus et les contrats signés au bon moment et gérés de manière intelligente pour être un succès et dégager de la valeur pour les entreprises partenaires.

Les stratégies d'accueil des multinationales dans un pays sont de deux types: une première stratégie basée sur des investissements directs et une seconde basée sur la contractualisation sous différentes formes dont celle du partenariat par voie de joint-venture.



## **SECTION II : Formes et stratégies de partenariat micro-économique**

### **Paragraphe1: Formes et stratégies basées sur la contractualisation**

#### **A- La franchise**

Elle se définit comme une méthode de collaboration entre une entreprise franchisante d'une part, et une ou plusieurs entreprises franchisées d'autre part. Elle implique pour l'entreprise franchisante la propriété d'une raison sociale, d'un nom commercial, de sigles et symboles, d'une marque de fabrique, de commerce ou de service, ainsi qu'un savoir-faire mis à la disposition des entreprises franchisées. Elle implique aussi une collection de produits et/ou de services offerte d'une manière originale et spécifique, d'une part; et exploitée obligatoirement et totalement, selon des techniques commerciales uniformes préalablement expérimentées et constamment mises au point et contrôlées. Cette collaboration a pour but un développement accéléré des entreprises contractantes ; fortement recherché par l'entreprise d'accueil, et ce par l'action commune résultant de la conjonction des hommes et des capitaux, tout en maintenant leur indépendance respective, dans le cadre d'accords d'exclusivité réciproque. Elle implique, enfin, une rémunération ou un avantage économique acquis au franchiseur, propriétaire de la marque et du savoir-faire.

#### **B- La cession de licence**

Elle consiste à concéder temporairement ou définitivement à un tiers, le droit de fabriquer un produit fini jusqu'au moment où le produit tombe dans le domaine public contre des redevances ou des royalties.

D'une façon générale la licence internationale inclut une variété d'arrangements contractuels par lesquelles les entreprises domestiquées rendent accessibles aux entreprises étrangères ses propriétés intangibles (formules, secrets de fabrication, savoir-faire, nom de marque etc..).

Généralement, lorsque l'entreprise domestiquée cède une licence de brevet, de marque et de savoir-faire, elle doit garantir au licencié toute la documentation nécessaire à la fabrication de son produit.

Elle doit lui fournir une assistance technique et commerciale et lui former son personnel pour l'adapter à la nouvelle technologie. Le licencié étranger doit, quant à lui, respecter un certain nombre d'engagements, parmi lesquels :

- . exploiter la licence en garantissant un certain niveau de qualité;
- . organiser la commercialisation du produit sous marque dans le territoire qui lui est donné;
- . respecter la confidentialité des informations qui lui sont transmises.

Les dirigeants peuvent rationnellement choisir ce mode comme première étape de pénétration seulement en comparant la rentabilité espérée de cette forme de présence avec les autres modes.

### **C- La sous-traitance**

Elle est définie comme étant l'opération par laquelle un entrepreneur confie, sous sa responsabilité, à une autre personne appelée sous-traitant, tout ou partie du contrat d'entreprise conclu avec le maître de l'ouvrage. La sous-traitance est donc une sous entreprise qui se caractérise par l'exécution d'un travail déterminé d'une part, et l'indépendance de l'entrepreneur dans l'exécution du travail qui lui est confié ou plutôt l'absence de subordination juridique au donneur d'ordre, d'autre part. Il suffit donc que le sous-traitant soit indépendant dans le choix des moyens destinés à réaliser les objectifs assignés et ce, peu importe que l'entrepreneur principal ait le pouvoir d'organiser l'opération ou le chantier dans le temps. Le partenariat peut se différencier de la sous-traitance classique par une relation de confiance et d'apprentissage mutuel. Il se caractérise par le fait qu'il introduit une notion fondamentale qui est le partage de l'information et des gains.

Le choix entre partenariat et sous-traitance classique dépend à la fois de la nature des projets à réaliser et des options stratégiques des partenaires.

### **D- Les contrats de gestion**

Il s'agit d'un type de partenariat qui permet de faire assurer par une entreprise internationale, pour une période déterminée, la gestion d'une entreprise locale nouvellement créée ou déjà existante.

Les contrats de gestion se différencient de la franchise car l'investissement est « mis en gérance ». L'investisseur demeure propriétaire du bien construit, la société mandatée assume la responsabilité de la gestion courante.

Le contrat de gestion est une forme de partenariat qui permet aussi à une entreprise locale de réaliser un investissement et d'en confier la gestion courante à une firme internationale qualifiée.

Ce type de partenariat est expérimenté en Algérie depuis quelques années; notamment dans la gestion des cimenteries.

### **E- Les investissements directs étrangers (I.D.E)**

Un investissement direct étranger désigne un investissement qui vise à acquérir un intérêt durable dans une entreprise exploitée dans un pays autre que celui de l'investisseur; le but de ce dernier étant d'influer effectivement sur la gestion de l'entreprise.

Jusqu'à la fin des années soixante, les I.D.E prenaient essentiellement la forme de filiales créées. Depuis la première moitié des années soixante dix et avec un sommet atteint au milieu des années quatre vingts, les acquisitions fusions ont pris le relais des créations de site.

La commission européenne définit l'I.D.E comme « la mise en place ou l'acquisition d'actifs générateurs de revenus dans un pays étranger et, sur lesquels, l'entreprise qui investit a un contrôle ». L'I.D.E regroupe aussi bien la construction d'une nouvelle usine sur un nouveau site, qu'une prise de contrôle ou une fusion<sup>19</sup>.

<sup>19</sup> Harisson, Dalkiran, et Elsey « business international et mondialisation ». Edit. De Boeck./ 2004. P. 316.

Parmi les principaux motifs qui expliquent la croissance de l'investissement direct, nous retrouvons:

- . une logique industrielle : recherche des facteurs de production les moins chers;
- . une logique de marché : accès plus aisé au client et contournement des barrières à l'entrée du marché ;
- . une logique d'entreprise en tant qu'organisation constituée de ressources et de savoir-faire plus ou moins transmissibles.

### **F- La Joint-venture**

La joint-venture permet d'organiser des relations durables entre l'entreprise d'accueil et la multinationale.

Elle permet d'assurer la sécurité du contrôle sur la technologie par les prises de participation au capital de la société du pays d'accueil.

Ce dernier est le plus souvent disposé à accepter, car cela facilite son financement, mais aussi garantit l'accès au savoir-faire.

Cependant, le donneur de licence peut assurer un meilleur contrôle de sa technologie, influencer la stratégie de l'entreprise et observer son comportement en matière de financement, recherche...

**Cette forme de coopération (la joint-venture) étant celle qui a servi dans la concrétisation du partenariat objet du cas pratique de ce mémoire, nous allons développer, ci-après, les principaux volets la concernant.**

## **Paragraphe2: Partenariat par la joint-venture**

L'économie mondiale connaît un perpétuel changement de structures, lié notamment au progrès technique et à la globalisation croissante des marchés. Cela présente aux entreprises un défi dans tous les domaines (technologique, marketing, management, finances), défi qu'elles ne peuvent assumer isolément. La coopération entre les entreprises devient une solution indispensable.

La joint-venture, en tant que forme de coopération, étant souvent utilisée dans les transformations et créations de sociétés, elle a fait l'objet de plusieurs études. Aussi, nous reprendrons ci-après certains passages en rapport avec le cas pratique objet de notre mémoire.

Nous verrons dans la section qui traite du partenariat public-privé<sup>20</sup> que la création d'une filiale commune ou joint-venture entre des entreprises locales est également souhaitable, notamment quand l'industrie ne nécessite pas une grande technologie, pour pénétrer et surtout occuper durablement et efficacement certains marchés locaux.

### **A- Définitions et caractéristiques de la Joint-Venture<sup>21</sup>**

#### **I- définitions**

Le terme joint-venture est l'expression en anglais désignant un projet déterminé commun pour lequel plusieurs entreprises se sont groupées. Il s'agit généralement d'une alliance technologique et industrielle pour mettre en commun l'expertise des partenaires de la joint-venture pour la réalisation d'un projet industriel ou de projets d'infrastructures.

L'équivalent français de la joint-venture est la co-entreprise.

<sup>20</sup> Voir section IV, paragraphe5 : partenariat public-privé.

<sup>21</sup> Moudjib Errahman Ismaïli dans « l'influence des facteurs sur le choix de mode de présence ». Edit. FSEG Mahdia-Tunisie / 2007.

Les définitions relatives aux joint-ventures, proposées dans la littérature économique sont multiples. Les recherches effectuées nous permettent d'en résumer, ci-après, quelques-unes :

- . Au moins deux entreprises souveraines, n'appartenant pas à un même groupe, s'entendent pour poursuivre un but conjoint dans un espace spécifié, mettant en commun ou échangeant des ressources pour obtenir des résultats avantageux, tout en restant indépendantes en dehors de l'alliance. Celle-ci prend forme à travers la mise en place d'une entité organisationnelle conjointe distincte. En revanche, l'acquisition d'une entreprise par une autre, l'octroi unilatéral d'une licence, la recherche sous contrat ou la fusion totale sont des opérations qui ne répondent pas à la définition proposée.
- . La joint-venture implique une association avec un partenaire industriel extérieur et porte sur un projet déterminé en commun. Elle comporte la mise en commun de moyens et de risque. Son caractère est contractuel. En effet, même si la joint-venture a besoin d'un support, sous forme d'une entité juridique, le contrat (accord des parties) l'emporte sur la structure (personne morale régie par le droit des sociétés).
- . Elle est un « mariage » qui implique, en principe, un égal accès aux décisions, indépendamment des contributions respectives des partenaires.
- . La joint-venture est fondée sur le principe de parité. La cohésion et la solidité de l'affaire résident, en définitive, dans l'équilibre résultant d'intérêts réciproques, dans des rapports de complémentarités parfaitement définis.
- . La joint-venture peut aussi être définie comme étant un ensemble d'entités qui jouent un rôle de plein droit sur le marché et sont détenues ou contrôlées par deux personnes au moins qui ne sont pas des investisseurs ordinaires et ne sont pas non plus sous contrôle commun.

Ainsi, la joint-venture est le résultat d'une association entre deux ou plusieurs entités économiques indépendantes, mais qui n'abandonnent pas leur indépendance du fait de l'accord.

Les partenaires participent à la direction de l'entreprise et contribuent de manière significative aux décisions, par leur droit de vote.

## **II- caractéristiques de la joint-venture**

### **1- Aperçu historique**

Les premières formes de la coopération inter entreprises étaient essentiellement des joint-ventures. Ce sont des filiales créées dans des pays cibles par des multinationales qui cherchent à pénétrer dans une nouvelle zone géographique. Le principe de la joint-venture consiste à partager le capital de la filiale avec un partenaire. L'activité de la société commune est normalement limitée à la commercialisation et éventuellement, à la fabrication des produits de la multinationale dans le pays d'accueil.

Cette forme d'accord inter entreprises a progressé rapidement vers un nouveau type de coopération dont le poids et les implications stratégiques pour les entreprises concernées dépassaient de loin ceux des joint-ventures traditionnelles. Les alliances stratégiques étaient nées.

### **a- joint-ventures et multinationalisation**

Si l'on cherche à comprendre comment ont évolué les activités réelles des joint-ventures internationales, on constate un changement fondamental à partir des années soixante dix.

Dès cette époque, des alliances d'un type nouveau, proche des partenariats stratégiques actuels, apparaissent parmi les joint-ventures traditionnelles. En effet, l'activité de certaines firmes multinationales ne se limite plus à la commercialisation locale de produits déjà développés et fabriqués par la

maison mère. Elle s'élargit au développement de nouveaux produits et à l'exportation vers de nouveaux pays. Ainsi, il apparaît clairement que les joint-ventures internationales se dégagent progressivement du modèle traditionnel, qui en faisait un simple mode d'exportation, pour évoluer vers davantage d'autonomie stratégique; voire concurrencer les activités de la maison mère. On voit ainsi apparaître, à travers l'évolution des joint-ventures de multinationalisation, le phénomène actuel des alliances stratégiques. Toutefois, cela ne signifie pas que les classiques joint-ventures d'expansion internationale soient vouées à disparaître. Au contraire, les groupes multinationaux continuent à en créer, notamment dans les pays en voie de développement et dans les pays de l'Europe de l'Est; dits pays post-socialistes où la législation impose qu'un certain pourcentage du capital des sociétés soit détenu par des actionnaires locaux.

### **b- joint-ventures et concurrence**

Alors que l'objectif principal de cette étude sur les joint-ventures internationales est de comprendre les différents modes de multinationalisation des entreprises, il y a lieu de signaler l'importance des joint-ventures entre firmes d'un même pays dont le but est, en général, d'en évaluer les effets anticoncurrentiels.

En effet, la plupart des études réalisées, dans ce cadre, dans les années soixante et soixante dix, tendent à démontrer que les accords entre firmes d'un même pays développé sont conclus dans un but de collusion et ont des effets anti-concurrentiels. Il apparaît d'ailleurs que, dans la majorité de ces cas, les joint-ventures associent des firmes concurrentes entre elles, ce qui semble bien prouver leur caractère collusif.

Vers la fin des années soixante dix, des analyses radicalement différentes commencent à apparaître. Certaines plaident en faveur des alliances en montrant que celles-ci peuvent répondre à des objectifs parfaitement légitimes, allant dans le sens du progrès économique.



En effet, de nombreuses joint-ventures sont motivées par la volonté d'acquérir et de combiner des savoir-faire, ce qui permet d'innover et de mieux satisfaire les clients. C'est ce principe de base qui motive les entreprises des pays en développement à créer des joint-ventures avec des firmes internationales spécialisées et expérimentées afin de mieux se positionner sur les marchés dans le cadre de la mondialisation.

## **2- Raisons d'être**

Il existe une multitude de raisons qui motivent actuellement des entreprises; notamment des pays en développement, à s'associer en vue de créer une filiale commune; une joint-venture. Les principales raisons sont généralement d'exercer sur une base commune des activités de production ou de commercialisation de produits.

### **a- la mondialisation**

La mondialisation de l'économie (ou globalisation) est générale et se produit dans toutes les activités.

Les technologies de l'information (informatique, télécommunications, télécopie...) ont énormément évolué, facilitant ainsi les communications internationales au sein d'une même entreprise.

Il est ainsi désormais possible pour les entreprises de faire travailler ensemble des équipes situées sur tous les continents et d'accéder à toutes sortes de ressources techniques sur un plan mondial.

Par ailleurs, on assiste à une certaine uniformisation des modes de vie et des comportements de consommation qui facilitent les déplacements et résidences hors pays ou régions d'origines.

### **b- l'accélération du changement technologique**

La rapidité des changements ne permet pas de rester en contact avec toutes les innovations.

L'entreprise doit se concentrer sur son activité et se garantir l'accès à d'autres domaines essentiels à l'aide de coopérations interentreprises.

Dans les secteurs où la technologie est une source importante d'avantages concurrentiels, il n'est plus possible aux entreprises d'assumer seules les dépenses en recherche-développement, ni de développer seules l'ensemble des compétences nécessaires pour mener une stratégie parfaitement autonome. Les perspectives de recherche sont plus nombreuses et de ce fait plus coûteuses alors que les résultats deviennent plus aléatoires.

L'importance des ressources à investir ainsi que la complexité des technologies à développer incitent les entreprises à s'allier, afin de combiner des moyens variés et complémentaires.

Les joint-ventures permettent, donc, en répartissant les compétences et moyens entre partenaires, de multiplier les chances de réussite et de développement grâce à la maîtrise des coûts et à l'amélioration du management; ce qui est recherché par les entreprises des pays en développement, comme l'Algérie.

### **c- les obstacles au commerce**

Les variations de change, les diversités de conditions nationales et les obstacles tarifaires et non tarifaires toujours persistants obligent à mettre en place des structures internationales appuyées sur des partenaires qui disposent d'une expérience et de contacts dans la communauté d'affaires et auprès des autorités locales.

### **3- Avantages et inconvénients**

De multiples avantages et inconvénients sont liés au choix de la joint-venture comme forme de coopération.

#### **a- Avantages**

La création conjointe d'une filiale peut présenter les avantages suivants :

- une pénétration des marchés plus facile et plus rapide pour une entreprise limitée en ressource financière et humaine. En effet, elle peut disposer des circuits de distribution déjà bien implantés localement de son partenaire, ce qui lui permet de réaliser un volume de ventes plus élevé en moins de temps;
- une diminution des risques financiers et des coûts qui sont théoriquement partagés entre les partenaires. La joint-venture permet ainsi à certaines entreprises, grâce à la mise en commun de moyens, de financer des projets qui autrement auraient été inaccessibles;
- une diminution du risque commercial car l'entreprise peut bénéficier de l'expérience du marché (culture, réglementations, contacts...) et des compétences de gestion de son partenaire local;
- une naturalisation des produits. La joint-venture n'étant pas perçue comme une entreprise étrangère, elle permet d'établir de meilleures relations avec les autorités locales et les syndicats et ainsi de simplifier les négociations et les formalités administratives;
- une souplesse d'organisation de la joint-venture avec une responsabilité limitée des partenaires;
- une indépendance et un dynamisme de gestion lié à une entité spécifique;
- l'octroi d'une structure idéale pour la création de technologies nouvelles en commun.

### **b- Inconvénients**

Généralement, l'entreprise s'expose à un certain nombre de risques et d'inconvénients lorsqu'elle opte pour la création d'une joint-venture<sup>22</sup> et ce pour des raisons que nous pouvons résumer comme suit :

<sup>22</sup> D'où l'intérêt de la section VIII, ci-après, de ce mémoire (paragraphe2) relative à la rédaction des contrats de partenariats.

- les bénéfices potentiels sont moindres car ils doivent être partagés ;
- les coûts de création et, le cas échéant, de dissolution de la société sont assez importants. Outre l'investissement financier, la création d'une joint-venture exige un investissement en temps et en énergie beaucoup plus important que les autres formes de partenariats;
- le formalisme de la structure est plus élevé que dans d'autres formes de partenariat. Le montage juridique est très délicat à mettre en place;
- le risque de mésentente à propos de la répartition des dividendes. L'évaluation des apports de chaque partenaire, vu leur nature à la fois matérielle ou intellectuelle, est une étape complexe et délicate;
- le risque de mésentente sur les philosophies managériales à appliquer (stratégie, gestion du personnel, politique de marketing, politique salariale...);
- le risque de manque de communication avant, pendant et surtout après la formation de la joint-venture ;
- le risque de conflit d'intérêt.

### **B- L'internationalisation par le biais de la joint-venture**

Les joint-ventures sont des stratégies concertées sous la forme d'une entreprise commune. Cependant, les partenaires d'une joint-venture préfèrent limiter leur engagement et leur risque financier en choisissant une forme adéquate par rapport à leurs capacités.

#### **I- les modalités d'implantation**

Après avoir décidé de créer ou de développer une filiale commune, l'entreprise doit choisir une forme de participation. La création de filiales peut revêtir des formes variées. La plupart des multinationales choisissent, au début de leur internationalisation, de pénétrer dans une entreprise locale dans le but de mieux connaître le marché, les attentes des consommateurs, les habitudes, les concurrents..

Quand cette phase aboutit à des perspectives attrayantes, les responsables des firmes internationales suscitent une augmentation de capital de plus en plus importante et puisque les capitaux locaux sont très insuffisants, la multinationale prend le contrôle de l'entreprise en question.

Cette démarche reflète l'importance de la répartition du capital qui détermine les pouvoirs de décision entre les partenaires. Les expériences vécues montrent que l'idée d'une répartition paritaire à 50%-50% est potentiellement riche en blocages insolubles. La parité est donc rarement choisie. La situation la plus fréquente est donc celle dans laquelle un partenaire détient la majorité décisive. Dans la pratique on trouve l'alternative suivante:

- la majorité absolue : l'entrepreneur doit tenir la barre bien en mains. Ce qui suppose le désir de nommer l'équipe dirigeante ou, du moins, d'y acquérir la majorité. L'inconvénient réside dans la charge accrue en financement, risque et surveillance ;
- la minorité significative : cette participation montre clairement le désir de limiter le risque et la surveillance, en contrepartie d'une moindre influence. D'un autre point de vue, l'investissement minoritaire peut préparer très efficacement l'entrée massive sur un marché local. Une petite entreprise de départ permettra de créer de toute pièce une grande unité de production moderne moyennant des investissements plus grands ou plus fréquents.

## **II- le niveau d'investissement et de contrôle par mode de joint-venture**

### **1- Les onze notes de la gamme.**

Coût de transaction

Coût de contrôle

Degré d'internalisation

Filiale 100%

Joint-venture majoritaire

Joint-venture 50%-50%  
Joint-venture minoritaire  
Concession de ressources  
Licence  
Contrat d'offre  
Contrat service technique  
Usine clés en main  
Libre échange.

Il faut signaler cependant que les joint-ventures 50%-50% et majoritaires semblent avoir la faveur de certaines entreprises des secteurs de hautes technologies ; c'est en effet dans ces domaines que la sensibilité des entreprises à la montée des coûts de coordination et de contrôle est la plus forte. La recherche de solutions apportant un compromis entre une internalisation relative et des coûts de contrôle moindres et/ou partagés est donc active dans ces entreprises. De plus, si une pratique se révèle être efficace et que l'industrie est compétitive, il faudrait s'attendre à ce qu'elle soit adoptée par les autres firmes survivantes dans cette industrie. Dans la littérature sur les modes d'entrée, il apparaît que les firmes exercent plus de contrôle quand le volume de brevets augmente. Par ailleurs, les dépenses en recherche et développement font accroître l'étendu de la licence et encore d'avantage l'étendu des investissements. Moins onéreuses et moins risquées, les joint-ventures fleurissent comme des notes nouvelles de la gamme des modes de présence à l'étranger. Suscitées par les pays d'accueil de l'investissement ou choisies par les co-investisseurs, les joint-ventures ne se définissent pas seulement négativement (moins chers et moins risquées) mais également positivement comme support ayant un effet multiplicateur de savoir-faire technologiques, industriels et commerciaux. Par ailleurs, les joint-ventures préservent un certain contrôle de l'entreprise qui investit même si ce dernier est atténué par la présence d'un ou plusieurs partenaires.

### **III- les spécificités des joint-ventures**

Le choix d'un mode de présence particulier est fonction d'un grand nombre de facteurs divers. Il varie selon les caractéristiques du produit telles que son degré de différenciation, son importance, son âge et la technologie concernée.

Il pourrait dépendre de certaines caractéristiques de la firme telles que sa taille, ses ressources, son degré de diversification et sa politique.

Finalement, le choix du mode de présence peut être déterminé par des facteurs environnementaux externes tels que :

- . la restriction au libre échange et à l'investissement imposé par le pays hôte ;
- . la taille du marché du pays hôte ;
- . la distance géographique et culturelle du pays hôte.

Nous nous intéresserons en particulier, ci-après, aux deux facteurs de la taille et de l'expérience du pays hôte qui déterminent généralement le choix du mode de présence de la firme étrangère.

## **C- Les facteurs spécifiques des joint-ventures**

### **I- la taille**

#### **1- la taille des partenaires**

Les recherches effectuées sur cette variable montrent que la taille des firmes qui participent dans une joint-venture a une grande influence sur la performance de l'opération de cette dernière. Il est évident que les coûts projetés pour assurer la performance varient d'une grande à une petite entreprise. Les modes d'investissement seraient préférés par les firmes qui sont plus grandes et ont plus d'expérience multinationale et dans des pays qui sont perçus comme ayant un potentiel de marché supérieur, donc, si les deux facteurs sont élevés les entreprises ont une préférence pour les modes d'investissement, sinon elles préfèrent de ne pas s'engager.

Les grandes multinationales optent ou préfèrent, généralement, l'investissement comme mode d'entrée dans les marchés à potentiel faible. A l'inverse, les petites firmes ayant une expérience multinationale limitée préfèrent entrer des marchés perçus comme ayant un potentiel élevé à travers la joint-venture. Cela indique que les petites et moyennes entreprises, moins que les multinationales expérimentées nécessitent de compléter leurs besoins en ressources dans le but de servir un marché étranger potentiellement attractif. Il y a lieu de savoir que pour les multinationales, les ressources sont un facteur explicatif parmi d'autres. Elles ne sont pas suffisantes pour expliquer le choix de chaque partenaire en matière de mode de présence. Les ressources en elles-mêmes ne constituent pas un mobile. Elles doivent être accompagnées de la volonté de les engager au développement d'un marché étranger. Des ressources élevées permettraient aux décideurs de sélectionner un mode d'entrée pour le pays cible parmi une large gamme d'alternatives que les décideurs à faibles ressources. De ce fait une entreprise à ressources élevées, compte tenu de sa taille, est plus susceptible de choisir des modes d'entrée intégratifs. Ces éléments nécessitent d'être connus et bien compris par l'entreprise du pays demandeur d'investissements afin d'en tenir compte dans leurs approches, démarches et négociations.

## **2- la taille du marché**

Pour toute multinationale, la taille présente et projetée du marché du pays cible est d'une influence importante sur le choix du mode de présence. L'entreprise du pays hôte doit savoir exploiter systématiquement cette donnée quand elle lui est favorable. Généralement, quand une multinationale opte pour la présence à l'étranger, c'est cela qui est dicté par ses intérêts. Dans ces cas, il est constaté que les firmes préfèrent entrer les marchés avec plus de potentiel en utilisant des modes d'investissement.



Par contre, elles tendent à éviter les marchés qui ont un risque d'investissement élevé, en choisissant seulement d'exporter aux marchés qui ont un risque contractuel élevé, ça n'empêche qu'elles pourraient investir dans des marchés relativement à faible potentiel si leurs objectifs stratégiques le dicte.

Il est envisagé parfois comme postulat de départ que le marché à pénétrer doit avoir au moins le potentiel pour couvrir les frais d'un mode d'entrée à contrôle élevé. C'est ainsi qu'il est montré que :

- la taille du marché étranger influence la décision du choix du mode de présence;
- lorsque la taille du marché augmente, les bénéfices de l'internationalisation vont augmenter;
- la fixation des dépenses de l'internationalisation peut séparer d'un côté à l'autre la largeur du marché ce qui va amener les bénéfices reliés à l'investissement à augmenter le plus haut possible.

Les hypothèses suivantes sont alors établies:

- . la taille des partenaires a un effet positif sur le niveau d'investissement;
- . la taille des partenaires a un effet positif sur le niveau de contrôle.

## **II- L'expérience**

### **1- l'expérience internationale**

C'est le degré d'engagement d'une entreprise dans une activité internationale qui se reflète dans le rôle accordé aux marchés étrangers dans la stratégie globale, le statut de l'organisation internationale, et l'attitude des managers.

Pour la majorité des entreprises, l'engagement international s'agrandit au fur et à mesure que l'expérience internationale se forme sur une longue période.

Le succès dans les pays étrangers encouragerait l'engagement international, ce qui engendrerait encore plus d'expérience.

D'une façon générale, l'expérience provient de ce qui suit:

- le développement de l'aptitude en matière de préparation des négociations, de recherche d'informations nécessaires et de l'exploitation de diverses méthodes de dénouement de conflits;
- la contribution dans l'amélioration des technologies acquises dans le sens d'une meilleure réponse aux problèmes de l'environnement local;
- la circulation des idées et la diffusion des pratiques constitutives de compétences nouvelles;
- l'accumulation des connaissances de la firme sur des marchés spécifiques étrangers est une ressource critique vue que même si elle est requise pour opérer dans n'importe quel marché elle n'est pas facilement acquise.

Les entreprises du pays d'accueil doivent savoir, pour en tirer profit, que dans les premières étapes, la firme internationale doit apprendre le maximum sur les conditions locales afin de réduire sa dépendance vis-à-vis de l'organisation locale ensuite, elle se dirigerait vers les pays éloignés après avoir établi une présence dans des pays plus proches. Les firmes internationales préfèrent, lors des premières étapes de l'expansion internationales, les pays culturellement et géographiquement proches des leurs.

Quand une firme débute une nouvelle entrée, elle bénéficie plus des expériences passées, avec l'expansion dans le même pays, comparées à une moindre extension des expériences précédentes dans la région qui est plus proche du pays d'origine. Cet effet bénéfique des expériences est dû à l'apprentissage sur des caractéristiques culturelles communes. Cela doit être bien compris et suivi par les opérateurs des pays hôte pour inclure les données des stratégies des multinationales dans leurs négociations relatives aux partenariats; notamment par voix de joint-ventures.

## **2- le rôle de l'expérience dans le choix du mode de partenariat**

Les expériences à l'échelle mondiale montrent que les firmes multinationales optent pour les filiales intégrées à cent pour cent au fur et à mesure que l'expérience cumulative (mesurée par le nombre de marchés étrangers pénétrés à cette date) s'accroît. Il est aussi noté que l'expérience agrégée (mesurée par le nombre de marchés étrangers), ainsi qu'une expérience industrielle dans le pays hôte augmentent la préférence de l'entreprise à choisir les filiales à 100%. Cette démarche sera vérifiée, sous une autre forme, à travers l'expérience vécue par le cas pratique étudié dans ce mémoire. L'explication théorique pour une relation positive entre l'expérience et le degré de contrôle se focalise sur l'incertitude. Les firmes les moins expérimentées perçoivent une incertitude considérable, un risque exagéré et des revenus sous-estimés et évitent, par conséquent, d'engager des ressources importantes et d'assumer le contrôle. Cette démarche de prudence est aussi pratiquée par les multinationales quand il s'agit de pays touchés par des situations d'insécurité comme cela a été le cas pour l'Algérie durant les années mille neuf cent quatre vingt dix; période pendant laquelle a été concrétisé le cas pratique du partenariat que nous traitons dans ce mémoire. A l'inverse, il faut parfois établir une relation dite négative entre l'expérience internationale et le désir de contrôle. Dans ce cas, l'on observe une tendance pour les multinationales à commencer, d'abord, par investir dans un contrôle total et, puis, finir par le partage dès que l'opération s'établit.

### **SECTION III : Recherche de partenariat micro-économique**

Dans un environnement international de plus en plus concurrentiel, il devient nécessaire aux entreprises d'identifier leurs points faibles en matière de savoir-faire et de compétences afin de les combler au plus vite.

Le moyen le plus rapide pour y remédier consiste à rechercher des alliances stratégiques ; généralement sous forme de partenariat. La coopération permet d'accroître les ressources des partenaires par la mise en commun de compétences complémentaires et surtout elle permet de réduire les contraintes de taille et d'incertitude, c'est pour cela elle est devenue une meilleure solution pour les firmes.

#### **Paragraphe 1 : la relation partenariale**

Les alliances sont une forme particulière de relations inter organisationnelles dans laquelle des concurrents concertent leurs actions sur tout ou partie de leur activité. Dans cette recherche, les alliances seront définies comme des projets concertés qui résultent d'un choix de la part des diverses parties, du désir de converger vers des objectifs communs ou des objectifs pour lesquels une alliance est nécessaire. L'alliance est une succession de choix et de processus, elle implique l'adaptation et l'apprentissage des hommes.

Le principe global des relations partenariales repose sur un partage des tâches, des responsabilités et peut couvrir tout le processus industriel. Ces alliances stratégiques combinent concurrence et coopération, ce qui rend leur gestion délicate du point de vue des acteurs, des cultures et des intérêts individuels potentiellement différents. Cette gestion délicate nous conduit à vouloir déterminer des invariants de gestion au milieu de cette instabilité permanente.

L'accroissement des échanges commerciaux au niveau mondial, le besoin de proposer des produits, des savoir-faire toujours plus innovants, entraînent les dirigeants des entreprises de l'industrie et des services à mettre en oeuvre des modes de fonctionnement nécessitant un fonctionnement en coopération, en réseau ou en alliance inter entreprise.

### **Paragraphe 2 : les raisons de la recherche d'une coopération**

Sous la pression de la crise, un grand nombre d'entreprises recherchent de nouveaux axes de croissance, le plus souvent dans le cadre d'activités existantes, mais aussi en accroissant leur performance économique et leur flexibilité par le développement d'une stratégie d'externalisation.

L'externalisation, dans son acception courante, permet à l'entreprise de sous-traiter des activités liées au processus; voire directement des parties de ce processus. Cette externalisation apparaît comme une nouvelle dimension stratégique de l'entreprise par un recentrage sur le ou les métier(s) de base qu'elle maîtrise. Elle apparaît comme une solution d'autant plus intéressante que les marchés sont "turbulents" et qu'une réduction de l'incertitude s'impose. L'objectif étant bien de renforcer les domaines d'expertise de l'entreprise.

Des recherches effectuées fournissent trois conclusions partielles sur les situations de relations partenariales:

Premièrement, cette forme va se développer sous la pression et les contraintes de l'environnement. Si l'entreprise ne veut pas être réactive mais proactive, la maîtrise de son environnement devient un objectif prépondérant.

Deuxièmement, les analyses s'appuient souvent sur des concepts de l'économie industrielle, économie d'échelle, phénomènes d'apprentissage, accès aux marchés, intégration. Par ailleurs, la coopération est un problème de direction générale (niveau décisionnel et mise en oeuvre).

Troisièmement, compte tenu de la multiplicité des acteurs et du partage des responsabilités, les modèles du management "classique" (système de direction, d'information) ne permettent pas à priori une gestion efficace.

Généralement, une entreprise vise par le biais du partenariat à accéder à des nouveaux marchés, s'ouvrir à l'international, développer des synergies commerciales sur la base de complémentarité technique, engager une stratégie de diversification et concevoir et fabriquer des produits propres.

Les raisons pour lesquelles les sociétés nouent des coopérations divergent. Les résultats obtenus peuvent ne pas être ceux attendus au départ par les parties contractantes.

### **Paragraphe 3 : les conditions de la réussite d'une coopération**

Pour la réussite d'une coopération, il faut avant tout que les entreprises partenaires aient défini clairement leur stratégie. Les entreprises qui nouent des coopérations réussies examinent d'abord l'importance stratégique de la coopération avant de conclure le contrat. Elles déterminent ainsi la façon dont la coopération s'intègre à la stratégie de l'entreprise, afin d'en évaluer sa performance.

Les responsables opérationnels considèrent que la coopération est un succès en se basant sur des critères à court terme dont la réussite du produit, l'impact sur les coûts, l'efficacité du travail réalisé en commun...Or, il est nécessaire que les dirigeants des entreprises partenaires anticipent les conséquences à long terme de la coopération sur la stratégie de l'entreprise.

Une stratégie de partenariat, pour être cohérente, doit posséder quatre éléments principaux :

- . une stratégie commerciale reflétant la logique et la conception de la coopération;
- . une vision dynamique pour gérer chacune de ces coopérations;
- . un portefeuille de coopérations rendant possible la coordination de ces coopérations;
- . une infrastructure interne optimisant la valeur de la collaboration.

Les coopérations doivent donc être conclues, comme déjà signalé, au bon moment et gérées de manière intelligente pour être un succès et dégager de la valeur pour les entreprises partenaires. Dans le cas contraire elles seront très coûteuses.

## **SECTION IV : Partenariat micro-économique et privatisation**

### **Paragraphe 1: Privatisation par le partenariat**

La privatisation prend différentes formes. L'une d'elles consiste, comme c'est pour le cas objet de ce mémoire, à céder une partie du patrimoine d'une entreprise à une autre entreprise pour la constitution, par exemple, d'une joint-venture dont les deux partenaires deviennent actionnaires.

Dans le cas présent, il s'agit d'une privatisation partielle. Elle peut être totale quand une entreprise est rachetée totalement par une autre société.

Dans le cas étudié dans ce mémoire, la privatisation a pris la forme et l'appellation de partenariat pour les raisons principales ci après.

- L'entreprise algérienne n'a cédé à la firme internationale qu'une partie de son patrimoine pour la création d'une joint-venture dans laquelle, au départ, les deux partenaires sont actionnaires. Il s'agit donc d'un partenariat où le rôle de chaque partie est clairement défini dans les contrats conclus<sup>23</sup>.
- Les deux partenaires actionnaires ne se sont pas limités à la seule opération de privatisation partielle de l'entreprise algérienne puisque celle-ci devait bénéficier, au vu des clauses des contrats signés, de l'assistance technique du partenaire étranger pour le développement de ses activités restantes . Les deux partenaires actionnaires se sont, en effet, engagés, contractuellement, à développer entre eux une coopération technique et commerciale.
- L'entreprise algérienne voulait, par l'appellation partenariat, atténuer les réserves des syndicats car les travailleurs sont généralement hostiles à la privatisation.

<sup>23</sup> Voir deuxième partie, chapitre II, section III de ce mémoire « accords de partenariat conclus ».



## **Paragraphe 2: Conditions nécessaires à la privatisation**

La privatisation, pour réussir, sous l'une ou l'autre de ses formes, nécessite la mise en œuvre de certaines conditions qui sont plus larges quand il s'agit d'opérations à concrétiser avec des sociétés étrangères dans un cadre de partenariat par exemple.

Si elle ne s'accompagne pas d'une libéralisation économique clairement matérialisée par une réglementation précise dans ce domaine, la privatisation des entreprises publiques a peu de chances de se traduire par une progression significative de leurs résultats économiques.

Les pays post-socialistes veulent privatiser rapidement, mais le développement des lois et institutions nécessaires à l'économie de marché y est lent.

Cette lenteur s'explique par les retards pris en la matière dans ces pays dits post-socialistes vu que la privatisation n'était pas leur priorité.

Aussi, pour bénéficier de l'apport du capital étranger dans leurs opérations de privatisation, la plus part des pays post-socialistes doivent encore mettre en place les éléments de base que les capitalistes ; notamment occidentaux tiennent pour acquis, comme le droit de propriété, le droit des entreprises, le droit des contrats, le code des impôts, les lois anti-monopoles, le droit du travail et de la retraite, le droit des faillites, le droit bancaire, l'obligation d'information, les méthodes comptables, des autorités de tutelles et une justice indépendantes. L'environnement politique idéal doit donc être assuré pour garantir la réussite des opérations de privatisation projetées.

La seule privatisation des entreprises publiques et de leurs actifs ne suffit pas. Elle est un moyen, pas une fin en soi.

Pour atteindre les objectifs définis sur des bases économiques rationnelles, il faut avoir mis en place un environnement approprié, surtout dans les pays qui renoncent aux politiques socialistes et entreprennent de libéraliser leur économie. Cette démarche est valable pour tout pays qu'il soit développé, en voie de l'être ou post-socialiste.

### **Paragraphe 3: Obstacles à la privatisation**

La privatisation des entreprises publiques rencontre inévitablement des obstacles susceptibles de ralentir; voire de faire échouer le processus. L'opposition principale vient des syndicats ; aussi, des plans d'adaptation du personnel justes et raisonnables peuvent être imaginés et appliqués avec succès. Un dialogue social mettant en avant l'intérêt de l'entreprise dont la sauvegarde nécessite une telle opération de partenariat (privatisation) est à privilégier.

Dans les pays post-socialistes, le volet social, et particulièrement le maintien des emplois en place, est généralement déterminant dans les négociations et accords de partenariat. D'autres sources d'opposition à la privatisation sont identifiées dont celle des responsables publics eux-mêmes pour différents arguments avancés dont l'idéologie, le nationalisme, la crainte de la perte des avantages du poste occupé. Les arguments recensés peuvent être, cependant, surmontés, durant la période de négociation et de conclusion des accords de partenariat, par de bonnes pratiques de management et des actions préventives.

Ainsi donc, la préparation de la transition pour le personnel et leur sensibilisation sur ce volet sont importantes car, comme déjà souligné, le plus gros problème d'une privatisation est celui des licenciements qui sont, en fait, courants. L'obtention du soutien du personnel contribue à bien réussir une privatisation et à en tirer le maximum d'avantages.

Bien sensibilisés sur la nécessité d'une privatisation et sur les avantages à en tirer, les travailleurs peuvent devenir partisans du processus projeté.

Cette adhésion des travailleurs devient possible dans la mesure où leurs emplois se sont avérés relativement sûrs, où des possibilités de promotion ont commencé à apparaître et où les investissements de mise à niveau et d'extension d'activités commencent à se profiler à l'horizon.

La privatisation apparaît, donc, dans cette optique, comme une solution stratégique fondamentale pour l'amélioration de la productivité des secteurs économiques publics; d'où le recours à elle par les pouvoirs publics des pays post-socialistes. La privatisation ne doit, cependant, pas opposer le secteur public au secteur privé national car regroupés dans le cadre d'un partenariat, après leur mise à niveau, ils peuvent donner des résultats meilleurs et surtout nettement plus profitables au pays, que ceux résultant d'une association avec une firme étrangère.

#### **Paragraphe 4: Conditions de réussite de la privatisation.**

Les privatisations d'entreprises nationales ont été l'une des principales recommandations de la Banque Mondiale et du Fonds Monétaire International, visant à assainir les comptes publics des pays enlisés dans de graves crises économiques. L'expérience et le recul historique montrent que les résultats de ces politiques de privatisation sont très différents selon le contexte dans lequel elles ont été appliquées.

En Argentine, au Chili, en Nouvelle-Zélande, ou en République Tchèque, les privatisations ont été un succès. Elles ont permis aux entreprises de gagner en efficacité, d'augmenter leur chiffre d'affaire, leurs investissements, de mieux satisfaire les besoins de leurs clients, d'atteindre de nouveaux marchés, et globalement à moyen terme de redynamiser l'emploi. Mais, ici comme ailleurs les mêmes causes n'ont pas produit les mêmes effets<sup>24</sup>. En Afrique, à l'exception de quelques pays dont l'Afrique du Sud, nombre d'opérations de privatisation n'ont pas donné les résultats escomptés, notamment le développement d'un secteur privé diversifié et compétitif. Les graves crises sociales qui se sont traduites par des pertes d'emplois et le renchérissement des prix de certains biens et services ont

<sup>24</sup> Dr Hicham El Moussaoui dans « l'échec des privatisations en Afrique »

non seulement renforcé l'hostilité et la méfiance des populations, mais ont aussi parfois débouché sur une inversion du processus et une renationalisation des entreprises, notamment dans les grands services publics comme l'eau, l'électricité, les télécommunications ou encore les chemins de fer comme c'est le cas en Tanzanie, Namibie, etc...<sup>25</sup>.

La réussite des politiques de privatisations est conditionnée surtout par le respect de certains préalables institutionnels dont :

### **A- L'état de droit**

Les privatisations doivent s'effectuer dans un contexte juridique et réglementaire claire et précis. L'absence ou la faiblesse d'application des lois pour différentes raisons dont, principalement la bureaucratie, rendent difficile l'élimination des pratiques de monopole, la protection des créanciers, la création et la liquidation des entreprises, et la fluidité du commerce.

Par ailleurs, le manque de compétence et de transparence n'incite pas à investir puisque les droits de propriété des investisseurs ne sont pas entièrement sécurisés.

Les opérations de privatisation ne réussissent pas quand elles se déroulent dans un contexte où l'environnement juridique est inadapté ; voire incapable d'assurer la protection de la propriété privée et la liberté contractuelle, d'où les réticences affichées en la matière.

### **B- La flexibilité des prix**

L'absence de flexibilité des prix crée une incertitude sur les droits d'usufruit sur les biens et services produits par les entreprises privées.

Dès lors, il est illusoire d'espérer le développement d'un secteur privé car les entrants potentiels ne sont pas suffisamment incités.

<sup>25</sup> Dr Hicham El Moussaoui dans « l'échec des privatisations en Afrique »

Les opérations de privatisation de certains grands services publics (eau, électricité) en Afrique subsaharienne par exemple ont été souvent mises en place tout en gardant un certain contrôle de prix, ce qui explique le manque d'intérêt des investisseurs surtout au regard de l'importance des investissements exigés. Par ailleurs, lorsque la libéralisation du commerce extérieur intervient après la privatisation, la disparition de la protection pourrait léser les acquéreurs de certaines entreprises anciennement publiques et saper la crédibilité du programme de privatisation.

Par conséquent, la libéralisation des prix et des échanges doit normalement intervenir avant la mise en œuvre des programmes de privatisation, faute de quoi, peu d'investisseurs privés seront intéressés.

### **C- La concurrence**

Le processus de privatisation réussit souvent avec la mise en place de mécanismes favorables à une réelle concurrence entre les opérateurs. Dans le cas contraire, son échec est certain. Les privatisations s'apparentent, alors, plutôt, à une transformation d'un monopole public en monopole privé; souvent peu efficace et mal accepté. En l'absence de libre concurrence, les politiques de libéralisation des prix peuvent avoir un effet inverse à celui escompté. On assiste par conséquent à une multiplication de crises sociales causées par des augmentations vertigineuses des prix (principalement des produits de base) et l'exclusion d'une large partie de la population, souvent la plus vulnérable.

Dans cette perspective, la réussite des privatisations est tributaire de la création d'un cadre favorable à une concurrence ouverte et saine. Une concurrence qui contraint les entreprises (sous peine de disparaître) à améliorer la qualité de leurs produits et les pousse à baisser les prix.

Il est donc nécessaire de prévenir et de sanctionner la création de cartels, d'ententes ou de monopoles, ainsi que les autres pratiques commerciales restrictives.

Le processus de privatisation ne doit pas se limiter à un transfert de propriété d'un monopole public bureaucratique vers à un monopole privé. Il doit viser l'émergence d'un secteur privé performant et compétitif. En définitive, pour que les privatisations transforment des sociétés d'État mal gérées et budgétivores, en entreprises privées efficaces et compétitives, il faut les inscrire dans le cadre d'une réforme institutionnelle globale.

#### **SECTION IV : Partenariat public-privé**

Dans les pays post-socialistes, la quasi-totalité des activités tant économiques que sociales étaient détenues, financées et gérées par des organismes publics. Cette pratique due à des considérations plutôt idéologiques était implicitement justifiée par le fait que les infrastructures ont trop d'importance, qu'elles profitent à trop de monde et qu'elles exigent trop de capitaux pour qu'on en abandonne la responsabilité au secteur privé qui, de toute façon, ne possédait pas les moyens et l'organisation nécessaires pour y faire face. Aussi, des capacités managériales et des moyens financiers vitaux pour l'économie d'un pays, détenus par des privés, n'étaient pas soutenus par des incitations à investir dans des projets viables alors que les besoins en grands équipements, particulièrement dans des pays en développement qui manquent de capitaux (comme l'Algérie au début des années 1990), excèdent largement l'offre de financements publics traditionnels. Depuis l'avènement de la mondialisation, les pays post-socialistes et ceux en développement ont revu leurs positions idéologiques à travers une législation qui ouvre la voie à l'investissement privé. On voit donc, dans ces pays, comme c'est le cas d'ailleurs pour l'Algérie, de plus en plus, des groupes privés financer, concevoir, construire, gérer et même être propriétaires de grands équipements pouvant constituer des bases solides à la formation de partenariats avec le secteur public.

Les partenariats public-privé peuvent prendre plusieurs des formes développées précédemment. Des périodes de transition peuvent être conçues par des contrats pour passer du tout public au tout privé. Ce genre de partenariat a donné de bons résultats dans différents pays qui sont développés; ce qui n'est pas encore le cas de l'Algérie.

Aussi, la condition de réussite de ce type de partenariat public-privé national est la mise à niveau préalable des entreprises des secteurs économiques. Le secteur privé national doit, en plus, se hisser aux normes internationales en matière de statuts juridiques de ses sociétés et dépasser le stade de la gestion familiale actuelle.

Le recours au partenariat public-privé nécessite le traitement de plusieurs questions stratégiques liées au rôle des différentes parties, à la concurrence, à la réglementation, aux risques, aux achats et financements...

Aussi, l'importance de la rédaction des contrats telle que traitée dans la section suivante est à relever.

Pour les pays post-socialistes et en développement, des partenariats du type public-privé peuvent être envisagés par la création d'entités par les seuls moyens nationaux.

L'entreprise nationale née d'une telle union doit, cependant, se prémunir contre le risque de disparition sous l'effet de l'importance de la forte concurrence mondiale, en s'alignant en permanence sur les standards internationaux en matière de technologie, de ressources humaines et de management; indispensables pour lui assurer la compétitivité nécessaire.

Au vu des éléments présentés précédemment<sup>26</sup>, cette donnée ne semble pas encore garantie par l'entreprise économique privée algérienne pour pouvoir l'assurer à une entité à créer en partenariat avec l'entreprise publique. L'insuffisance en matière de mise à niveau de l'entreprise algérienne; en particulier privée, est clairement confirmée à travers les craintes exprimées par les entrepreneurs avec l'insertion de l'Algérie, au début de 2009, à la zone arabe de libre échange.

<sup>26</sup> Voir Ière partie « Réalité de la mise à niveau de l'entreprise économique algérienne »



**CHAPITRE III**  
**ASPECTS PRATIQUES RELATIFS**  
**AU**  
**PARTENARIAT MICRO-ECONOMIQUE**

## **SECTION I : Expériences de partenariat micro-économique**

### **Paragraphe 1: Expériences nationales de partenariat international**

#### **A- L'expérience du complexe sidérurgique d'El-Hadjar**

Le complexe sidérurgique d'El-Hadjar appartenait, jusqu'en 2001, à 100% au groupe SIDER. Ses résultats sont loin d'être satisfaisants et sa lourde et complexe technologie est dépassée. Le groupe national SIDER a tenté de concrétiser une mise à niveau de ses installations mais en vain pour différentes raisons (maîtrise technologique, lourdeur des investissements, financement...). En octobre 2001, dans le cadre d'une opération de partenariat, ISPAT, le groupe international indien de la sidérurgie a repris, à hauteur de 70%, la moitié des filiales du complexe sidérurgique d'El-Hadjar qui en comptait 22. La filiale Alfasid considéré comme "le cœur du complexe" en fait partie.

Le complexe sidérurgique d'El-Hadjar est, donc, repris depuis octobre 2001 par le groupe international indien ISPAT, rebaptisé, depuis 2005, MITTAL STEEL. Dès son introduction, le nouvel actionnaire majoritaire a entamé des opérations de modernisation des équipements pour augmenter la production. Durant les quatre premières années qui ont suivi la reprise du complexe, ISPAT a investi plus de cent vingt millions de dollars.

Depuis 2005, la stratégie du groupe a porté sur la modernisation des installations pour l'amélioration de la production. C'est-à-dire la mise à niveau technique et technologique de toutes les unités de production et l'automatisation de tout le système.

Chaque année, quatre unités, de la dizaine compte le complexe, sont ciblées par cet objectif de mise à niveau et d'augmentation des capacités de production.

La technologie introduite par le partenaire étranger est récente dans le domaine (septième génération); à l'image de ce laminoir mis en production en 2005 où toute la chaîne est automatisée, le processus est suivi avec du matériel informatique, les installations sont sécurisées de manière automatique, toute anomalie est vite détectée, pour son fonctionnement, au moins 34 travailleurs, toutes catégories confondues, sont formés en Italie....

En 2005, la production a presque doublé par rapport à l'année dernière précédente. Aussi, le complexe en partenariat détient 40% des parts du marché national du rond à béton. Avec un autre laminoir en cours de construction, c'est un taux de 80% des parts de ce marché qui est visé.

Il ressort donc de ce qui précède que le complexe d'El-Hadjar est passé d'une situation de dépôt de bilan à une pérennité de l'activité, une augmentation de la production, le relèvement des salaires, l'amélioration des conditions de travail...

Ce partenariat a permis de faire éviter la fermeture du complexe qui était presque irréversible. Toutes les unités reprises par ISPAT ont été restructurées. Un réseau de sous-traitants s'est, par ailleurs, créé autour du complexe. Des micro-entreprises créées, dans leur grande majorité, par d'anciens cadres du complexe dans le cadre d'opérations dites d'externalisation.

Le partenariat concrétisé par le groupe SIDER donne l'avantage au complexe d'El Hadjar d'être lié à un groupe mondial dont l'expérience est très bénéfique.

Cela facilite la communication et la résolution de problèmes techniques. Le partenariat concrétisé avec ISPAT (ARCELOR MITTAL STEEL depuis 2005) a eu un impact positif sur l'environnement (les banques, douanes,...).

En matière de procédure de gestion, il y a échange d'un certain savoir-faire vu que chaque année, des rencontres techniques sont organisées dans un pays étranger donné, pour les spécialistes de chaque domaine. Il y a un échange d'informations techniques grâce à IROUM qui est un système d'informations interne du groupe.

En matière d'investissement dans l'homme, il ressort que pas moins de trois mille travailleurs ont bénéficié de formation en Algérie et soixante dix dans les usines d'ISPAT, à l'étranger.

Le changement obtenu par le biais de ce partenariat est résumé par la phrase suivante : «on disait du complexe d'El-Hadjar qu'il est un géant aux pieds d'argile. Depuis sa reprise par les Indiens, il est devenu un géant aux pieds d'acier »<sup>27</sup>.

### **B- L'expérience de l'entreprise privée Djurdjura (produits laitiers)**

L'entreprise privée "Djurdjura" de fabrication de produits laitiers, principalement le yaourt qui portait son nom est une usine moderne située à Akbou (wilaya de Béjaia). Elle emploie 600 travailleurs.

En 2001, elle met en œuvre une stratégie qui porte sur la conclusion d'un partenariat industriel avec le groupe français DANONE qui devient détenteur de 51% du capital de la nouvelle société Danone Djurdjura ou Danone Algérie.

Depuis son installation en 2001, Danone Algérie, filiale du géant français des produits laitiers, a réussi à coups d'opérations commerciales et de marketing très poussées, mais aussi en misant sur sa tradition d'excellence en matière de qualité, à s'accaparer 40% de parts de marché algérien.

<sup>27</sup> Réflexion d'un syndicaliste du complexe d'El-Hadjar (revue interne au complexe/ fin 2005).

La stratégie adoptée par le groupe Danone Algérie lui a permis d'afficher une progression de son chiffre d'affaires de 30% en 2005, comparativement à 2002<sup>28</sup>.

Par ailleurs, la société a lancé d'importants investissements courant 2006 dont l'augmentation de 51 à 95% de la participation du Groupe DANONE dans le capital social de Danone Djurdjura (avril 2006).

Ainsi, la stratégie adoptée par L'entreprise privée "Djurdjura" vise à faire face à la forte concurrence qui caractérise le produit fabriqué (le yaourt).

En effet, après la mise en production de son usine, il s'est rendu compte que plusieurs investissements sont réalisés ou en cours dans ce domaine et la concurrence allait être rude notamment avec les importations des marques étrangères qui bénéficient des supports publicitaires devenus facilement accessibles en Algérie.

Pour la sauvegarde de leur usine, dont le produit de large consommation est de plus en plus soumis à la forte concurrence, les propriétaires de l'entreprise privée "Djurdjura" ont jugé utile de passer par la solution du partenariat avec l'important groupe international Danone.

### **C- L'expérience des entreprises publiques du ciment**

Les opérations en matière de partenariat- privatisations dans le domaine du ciment, dont la quasi-totalité ont été concrétisées en 2007/2008, sont les suivantes:

- ouverture du capital social, dans une première phase, à hauteur de 10%, de la société des ciments de BENI SAF (filiale du groupe ERCOuest), accompagnée d'un contrat de management au profit du groupe Pharaon (Arabie Saoudite);

<sup>28</sup> Site Internet de «Danone» visité le 15 octobre 2008.

- ouverture du capital social, à hauteur de 35%, de la société des ciments de Zahana (filiale du groupe ERCOuest), accompagnée d'un contrat de management au profit de la société ASEC (Egypte) ;
- ouverture du capital social, à hauteur de 35%, de la Société des Ciments de Hadjar Soud (Filiale du Groupe ERCEst), accompagnée d'un Contrat de Management au profit de la Société BUZZI UNICEM (Italie) ;
- ouverture du capital social, à hauteur de 35%, de la société des ciments de Sour El Ghozlane (Filiale du Groupe ERCCentre), accompagnée d'un contrat de management au profit de la société BUZZI UNICEM (Italie) ;
- ouverture du capital social, à hauteur de 35%, de la société des ciments de Meftah (filiale du Groupe ERCCentre), accompagnée d'un contrat de management au profit du groupe LAFARGE (France);
- ouverture du capital social à hauteur de 35% de la société des ciments de AIN TOUTA (filiale du groupe ERCEst), accompagnée d'un contrat de management ;
- ouverture du capital social à hauteur de 35% de la société des ciments de HAMMA BOUZIANE (filiale du groupe ERCCentre), accompagnée d'un contrat de management ;
- ouverture du capital social à hauteur de 35% de la société des ciments de TEBESSA (filiale du groupe ERCEst), accompagnée d'un contrat de management.

Les accords conclus portent, donc presque tous, sur une prise de participation, à hauteur de 35% dans le capital social de la cimenterie concernée érigée en filiale dans un cadre de restructuration des groupes de ciment Est, Centre et Ouest.

Au titre de ce partenariat, les deux parties ont, à pour chaque opération, conclu un contrat de gestion de la cimenterie, moyennant des objectifs à atteindre. A cet effet, pour l'usine des ciments de Béni Saf par exemple, il est assigné au partenaire de porter le niveau de sa production, dans un délai de 12 mois, à un million de tonnes clinkers par an ; alors que celle-ci n'était en 2004 que de 600 000 tonnes clinkers<sup>29</sup>.

Quelques modifications dans le process ont immédiatement été entamées par le partenaire avant d'engager, par la suite, un investissement lourd de 25 millions de dollars programmé pour des travaux d'extension et une réelle et effective mise à niveau de cette cimenterie dont la production, au terme des accords signés, devait pratiquement doubler, sans perte d'emplois.

L'objectif d'augmentation sensible de la production des cimenteries pour faire à la forte demande de leur produit induite par les programmes de consolidation de la croissance économique du pays ; d'une part, et la recherche de la garantie, de manière durable, de la croissance de la cimenterie, en référence aux normes environnementales en vigueur; d'autre part ressortent clairement dans les accords conclus.

Il ressort de ce qui précède que c'est l'aspect management qui a été privilégié dans ce type de partenariat car la prise de participation par la partie étrangère est minoritaire. L'apport technologique est aussi ciblé.

L'approche s'inscrit, donc, dans une dimension de croissance en donnant la priorité au marché national pour permettre de placer le potentiel cimentier algérien à l'international.

<sup>29</sup> Site Internet «cimenteries d'Algérie» visité le 22 octobre 2008.

## **D- L'expérience de l'entreprise publique SAIDAL**

A la faveur des réformes économiques, SAIDAL est transformée en entreprise publique économique puis transformée en société par actions avant d'être érigée en groupe industriel qui établit vite le lien vital entre production et recherche et développement dans le but de s'introduire dans la gamme des nouveaux médicaments.

Pour faire face à la demande importante comblée en grande partie par les importations, le groupe SAIDAL exprimait la nécessité de prendre des mesures vigoureuses pour pouvoir répondre aux exigences d'un marché complètement ouvert à la concurrence internationale. Pour cela, il devait accéder à de nouvelles technologies. Aussi, en plus de ses capacités endogènes d'innovation, il opte pour le partenariat international.

Ce partenariat occupe une place centrale dans la stratégie de SAIDAL et vise plutôt les objectifs d'apport technologique, d'intégration aux marchés régionaux et internationaux, d'élargissement et d'enrichissement de sa gamme de production...

Le groupe SAIDAL tente, alors, d'établir un partenariat scientifique et technique tant au niveau national qu'international. Il a orienté son partenariat vers des firmes pharmaceutiques de renommée mondiale.

Ce partenariat repose principalement sur trois types d'accord : des accords de joint-ventures, des accords dits de « façonnage » et des accords de cession de licence.

Par exemple, les accords de façonnage et de cession de licences sont signés avec dix laboratoires et portent sur quarante trois produits. Ils totalisent un volume de production de treize millions d'unités de ventes.

Les accords de partenariats par joint-ventures portent sur la création de six entreprises de droit algérien qui totalisent une capacité de production de cent trente sept millions d'unités de ventes.



Les principaux partenaires du groupe SAIDAL sont DAR EL DAWA (Jordanie), PFIZER (Etats-Unis), les laboratoires du Groupement Pharmaceutique Européen (GPE), RHÔNE POLENC (France), NOVO-NORDISK (Danemark) et PIERRE FABRE (France).

Malgré les mesures prises par cette entreprise publique économique (le groupe SAIDAL) qui a privilégié le partenariat pour mieux satisfaire la demande nationale en médicaments et faire face à la concurrence imposée, notamment, par les importations, le taux d'occupation du marché local par toute la production nationale (dont SAIDAL) reste en deçà des 40% <sup>30</sup>.

Les montants des importations affichés sont en augmentation. Pour 2008, la valeur des importations de médicaments est de 1 850 millions US Dollars contre 1 440 millions US Dollars en 2007 (+28,5%).

Le partenariat entre les entreprises nationales, publiques et privées, et les sociétés spécialisées dans le médicament ; d'une part, et les investissements étrangers directs ; d'autre part, deviennent une nécessité pour substituer la production nationale aux importations afin de réduire le montant des transferts de devises à l'étranger et de créer, localement, des richesses et des emplois.

C'est, d'ailleurs, dans ce cadre qu'un accord de partenariat a été signé, en janvier 2009, entre le groupe pharmaceutique Saïdal et le groupe cubain Heber Biotic Cuba pour la fabrication, en association avec l'institut Pasteur algérien, du vaccin contre le virus de l'hépatite B qui est importé par l'Algérie.

30 Site Internet de Saidal visité le 24 Janvier 2008.

Cet accord prévoit, dans une première phase, un transfert de technologie, puis, dans une seconde phase, la construction, en partenariat entre les deux groupes, d'une usine pour la fabrication de vaccin(s) d'une capacité de cinq millions de doses la première année pour un investissement de l'ordre de quatre millions US Dollars. Le transfert de la technologie cubaine sera effectué à travers le groupe Saïdal au profit de l'institut Pasteur d'Algérie. En outre, la partie cubaine prend en charge, chez elle, la formation du personnel du groupe Saïdal concerné par les opérations de formulation du vaccin, de sa préparation, des analyses biologiques et des méthodes de contrôle et d'assistance qualité. Parallèlement, et en attendant la formation de ce personnel, une assistance technique cubaine sera assurée, pour les opérations ci-dessus citées, sur le site de fabrication de Saïdal.

## **Paragraphe 2: Expériences internationales de partenariat**

### **A- L'expérience de la Corée du Sud (Asie)**

L'expérience de la Corée du Sud est retenue car le partenariat international y a été à la base d'un rapide développement économique. En effet, la Corée du Sud a réalisé un record incroyable de croissance et d'intégration dans l'économie mondiale moderne.

En 1960, le produit intérieur brut par habitant était comparable à ceux des pays pauvres d'Afrique et d'Asie, avec 260 US Dollars par habitant.

Aujourd'hui, son produit intérieur brut par habitant est plus de dix fois supérieur à celui de la Corée du Nord voisine et du même niveau que ceux de la Grèce et de l'Espagne au sein de l'Union Européenne.

En 2004, il s'élevait à 19 000 US Dollars par habitant en parité de pouvoir d'achat, ce qui la plaçait au 49e rang mondial (Corée du Nord : 1745 US Dollars par habitant, Chine : 5560 par habitant).

En 2006, la Corée du Sud est la treizième puissance économique mondiale avec un PIB de 888 milliards US Dollars<sup>31</sup>.

Trois phases peuvent être distinguées dans le développement économique entre 1953 et 1980:

- .une phase de substitution aux importations, entre 1953 et 1961;
- .un développement extraverti basé sur l'essor des exportations (1961-1973);
- .enfin, la mise en place d'industries lourdes (1973-1980).

Le modèle de développement sud-coréen s'est basé sur des liens étroits en matière de partenariat; notamment avec le Japon et les Etats-Unis. Aussi, « à l'influence japonaise, depuis 1965, suite à la normalisation entre les deux pays, est venue s'ajouter, par la suite, l'aide financière et technologique massive reçue des Etats-Unis, notamment via de nombreux transferts de technologie dans le cadre d'un partenariat stratégique»<sup>32</sup>.

L'importation des matières premières et de la technologie a été encouragée aux dépens des biens de consommation, pendant que l'épargne et l'investissement ont été encouragés au détriment de la consommation.

La crise financière asiatique de 1997 avait exposé des faiblesses de longue date dans le modèle de développement de la Corée du Sud.

En 1997, la Corée du Sud a bénéficié d'une aide internationale d'un montant record de 57 milliards US Dollars (21 milliards du Fonds Monétaire International, 10 milliards de la Banque Mondiale, 4 milliards de la Banque Asiatique de Développement et 22 milliards de sept pays occidentaux). Les différents indicateurs économiques se sont rapidement améliorés et la croissance s'est fortement redressée dès 1999 (+ 10,8%) puis en 2000 (+ 9,2%). Elle est tombée de nouveau à 3,0% en 2001 en raison du ralentissement global de l'économie.

<sup>31</sup> World Bank, Total GDP 2006.

<sup>32</sup> Eric Bidet dans « contribution de la normalisation des relations nippo-Sud-Coréenne à l'essor économique de la Corée du Sud.

Menée par l'industrie et la construction, la croissance en 2002 a atteint 7,0%, malgré une croissance mondiale en diminution.

La croissance économique s'est élevée à 3,1% en 2003, 4,6% en 2004, 4,0% en 2005, 5 % en 2006 et 4,4% en 2007.

En matière d'industrie, la Corée du Sud se situe aux premiers rangs mondiaux pour l'électronique grand public, la construction automobile, la sidérurgie, la construction navale (premier rang mondial depuis), ainsi que dans le domaine pharmaceutique.

**Ces évolutions favorables sont le résultat d'une politique économique basée, au départ, sur le partenariat.**

En effet, en matière d'investissements directs étrangers (I.D.E), la Corée du Sud a affiché, à titre d'exemple, un montant de 7,2 milliards US Dollars en 2005, soit 0,8% du total mondial des investissements directs à l'étranger.

### **B- L'expérience du Brésil (Amérique Latine)**

Le choix du Brésil, comme expérience, est justifié par le fait qu'il occupe, parmi les économies d'Amérique du Sud, une place de premier ordre. La comparaison des produits intérieurs bruts des autres pays de l'union douanière de la région, le Mercosud, de même que des autres pays de la région en est l'illustration la plus évidente.

En effet, le produit intérieur brut brésilien est presque quatre fois plus important que celui de l'Argentine, l'autre grande économie du continent. Il est même pratiquement égal à l'ensemble des produits intérieurs bruts des autres pays d'Amérique du Sud.

Le Brésil est la huitième puissance économique mondiale. Il possède un potentiel industriel et une sophistication que l'on retrouve habituellement dans les pays du groupe des pays les plus industrialisés (G7 devenu G8).

La population du Brésil est de presque 157 millions d'habitants et sa population active est d'environ 72 millions de travailleurs répartie à raison de 42% dans les industries de service, 31% dans l'agriculture et 27% dans l'industrie.

Le "Plano Real", un important programme de revitalisation qui a été introduit en 1994, a contribué à un nouveau dynamisme de l'économie. Le Brésil qui était déjà le plus grand et le plus diversifié des marchés de l'Amérique Latine a engagé de profondes réformes qui attirent de nombreux et nouveaux investissements étrangers.

De fortes croissances annuelles sont enregistrées durant la deuxième moitié des années 1990 dans les domaines des communications, de l'industrie de l'automobile et de l'électronique.

Ces indicateurs sont typiques des marchés en voie de développement et les taux sont de beaucoup plus élevés que ceux des pays industrialisés qui sont au point de saturation d'où les partenariats et I.D.E réalisés par ses derniers au Brésil.

Le Brésil est la première puissance économique du tiers monde. Premier exportateur mondial de fer, il est devenu le premier producteur d'étain et occupe de bons rangs pour la bauxite, l'or, le manganèse, le tungstène, les pierres précieuses. L'industrie, très diversifiée, se place au dixième rang mondial pour la valeur de la production et concurrence les pays développés dans des domaines comme les biens d'équipement, les véhicules, l'armement, l'agro-alimentaire, le textile et la chaussure.

Le véritable problème du pays tient, cependant, aux déséquilibres issus d'un développement inégal: contrastes sociaux, disparités géographiques entre villes et campagnes, entre régions pauvres et régions riches.

Ses principaux partenaires économiques sont les Etats-Unis, la C.E.E., le Japon et les voisins latino-américains.

C'est pendant la première guerre mondiale que l'économie brésilienne ébaucha l'industrialisation du pays. Ensuite, pendant la deuxième guerre mondiale et jusqu'aux années soixante, l'industrie brésilienne connut une forte expansion.

Les années soixante dix furent marquées par des investissements sous forme de partenariats ; notamment les investissements directs étrangers, avec une entrée de capitaux des Etats-Unis, du Japon et de l'Europe.

En conséquence la croissance annuelle du produit intérieur brut s'élevait à environ 8% pendant ces années appelées historiquement "miracle brésilien". Pendant les années quatre vingts, le Brésil dut diminuer les dépenses publiques. La dette du pays et l'inflation augmentèrent significativement pendant cette période. Depuis les années quatre vingts, il est constaté une nouvelle ère de négociations commerciales.

Le Brésil affiche une stratégie d'alliances partenariales et commerciales à la fois régionale et intercontinentale qui se distingue, quant aux objectifs et au contenu, de celle suivie par d'autres pays de taille moyenne, notamment le Canada, le Mexique et le Chili au plan de la diversification géographique des investissements et des nouveaux partenariats: organismes de promotion commerciale et des investissements, programmes incitatifs et de soutien, mécanismes de consultation et rôle des agences paragouvernementales.

Ce ne fut qu'en mille neuf cent quatre vingt sept que le Brésil conclut un accord avec ses créanciers afin de suspendre provisoirement le paiement de la dette.

Afin de contrôler la montée de l'inflation dans les années quatre vingt dix, l'actuelle monnaie brésilienne fut mise en place en mille neuf cent quatre vingt quatorze : le Real.

Le plan économique appelé "le plan Real" consistait à établir un équilibre entre la monnaie brésilienne et le dollar.

Il y a lieu de signaler que malgré la baisse de l'inflation (5.7% par an en 2005, contre presque 50% par mois en 1994), les inégalités sociales font encore partie du quotidien des brésiliens. Dans ces mêmes années 1990, le déficit commercial va également s'accroître, conséquemment à la libéralisation et l'accroissement des importations. Au début des années 2000, la crise économique du Brésil subissait encore les répercussions de la crise asiatique de 1997 et touchait également d'autres pays d'Amérique du Sud. Ceci a aggravé l'endettement déjà considérable du Brésil. En juillet 2002, la dette n'avait jamais été aussi élevée et le taux du real avait atteint son niveau le plus bas. Les Etats-Unis réticents au départ, craignant que les crises à répétition touchant de plus en plus L'Amérique du Sud finissent par menacer leur projet de zone de libre échange des Amériques, a fini, par lancer à la mi-2002 un "plan de sauvetage" du Brésil sous forme de partenariat d'un montant de 30 milliards de dollars. Le contrôle en est assuré par le fonds monétaire international qui, comme à son habitude, n'a pas tenu compte des échecs passés dans les tentatives de redressement de l'économie brésilienne consécutifs à la mise en oeuvre de politiques néolibérales alors même que la responsabilité de la crise n'incombait pas uniquement au Brésil, comme c'est le cas de la quasi-totalité des pays, mais aussi aux institutions financières internationales dont les plans de redressement ne sont pas toujours adaptés aux réalités économiques du pays et au contexte international.

Depuis 2003, la relance de l'économie est véritablement enclenchée, le rythme de la croissance s'accélère ainsi que celui des exportations. Cette embellie apparente ne parvient, toutefois, pas encore à occulter le niveau critique d'endettement du Brésil qui reste très difficile à résorber.

A la fin de l'année 2002, le total de la dette publique s'élevait à 65% du produit intérieur brut dont un quart au titre de la dette extérieure nette. C'est donc la dette publique intérieure qui est la plus importante (trois quarts de la dette totale).

## **C- L'expérience de l'Afrique du Sud (Afrique)**

L'Afrique du Sud est prise, pour les besoins de ce mémoire, comme exemple dans le continent car elle représente l'un des marchés émergents les plus prometteurs et élaborés au monde, offrant une association unique entre des infrastructures économiques développées, de rang mondial et une économie de marché émergent dynamique; résultant des principales raisons résumées comme suit.

### **I- Des politiques économiques saines**

Depuis le rétablissement de la démocratie en 1994, l'économie de l'Afrique du Sud est passée par une transformation structurelle avec la mise en place de politiques macroéconomiques visant à promouvoir la concurrence nationale, la croissance et l'emploi et à augmenter l'ouverture de l'économie sur l'extérieur. Les principales réformes économiques ont donné naissance à une stabilité macro-économique. L'Afrique du Sud a clairement encouragé les investissements étrangers tant sous la forme d'investissements directs étrangers (I.D.E) qu'en partenariat avec ses entreprises.

En 2005, le gouvernement commença à formuler une nouvelle stratégie pour stimuler le taux de croissance économique à 6 % du PIB pendant dix ans et réduire ainsi le chômage. La mise en place de cette stratégie, impliquant des investissements publics à grande échelle dans les infrastructures, les petites entreprises et le développement des compétences ainsi que des interventions visant des zones spécifiques de l'économie, est en bonne voie. Les opérations de partenariat ont fortement contribué à asseoir un secteur industriel moderne avec des systèmes financiers solides.

### **II- Un contexte juridique favorable à l'attraction des investisseurs**

L'Afrique du Sud possède un cadre juridique progressiste de rang mondial. Le droit commercial, du travail et des questions maritimes est particulièrement développé et les lois relatives à la politique de concurrence, aux droits d'auteur, aux brevets, aux marques et aux conflits sont conformes aux normes et conventions internationales.



### **III- Des infrastructures de rang mondial pour attirer les I.D.E**

Des infrastructures de niveau mondial, comprenant un réseau de transport moderne, une énergie à des prix relativement bas et des équipements de télécommunication sophistiqués. Celles-ci sont modernisées et agrandies de façon importante et permanente. Pour ce faire, l'Afrique du Sud a identifié des projets d'infrastructures massives comme pouvant être des vecteurs de l'amélioration du taux de croissance économique du pays et de la création d'emplois. Le pays engage des dépenses pour que les investissements affluent (I.D.E et/ou partenariat). L'alliance Inde Brésil Afrique du Sud (IBSA), créée en 2003, lui a permis de devenir un partenaire essentiel en matière de commerce et d'investissement de la Chine qui, au cours de ces dix dernières années, est devenu un acteur important sur le continent africain.

### **IV- Des conditions économiques favorables aux investisseurs**

Le taux de change en Afrique du Sud en fait l'un des pays les moins chers pour les étrangers qui souhaitent y vivre et y travailler, surtout avec ses infrastructures de rang mondial et son niveau de vie élevé qui garantit la valeur de l'argent. Les coûts de l'énergie en Afrique du Sud font encore partie des plus bas du monde et le pays est aussi favorable si l'on compare les prix du pétrole avec un secteur privé et des multinationales pétrolières assurant le raffinage et vendant presque toutes les produits dérivés du pétrole en Afrique australe. Les coûts des télécommunications baissent. L'opérateur de ligne fixe Neotel, a commencé, dès l'obtention d'une autorisation, à donner un avant-goût de la concurrence à la société publique Telkom.

Le coût unitaire de la main d'oeuvre en Afrique du Sud est bien plus faible que celui des autres pays émergents, y compris le Mexique, la Hongrie, la Malaisie et Singapour.

Une législation du travail cohérente a contribué à une nette réduction, depuis 1994, des jours perdus suite à des actions revendicatives.

Le taux d'imposition des sociétés en Afrique du Sud, qui ne cesse de baisser, est favorable par rapport à celui d'un certain nombre de pays en voie de développement. Le rapport Doing Business<sup>33</sup> 2008 de la Banque Mondiale et de la Corporation financière internationale a placé l'Afrique du Sud en bonne position en matière de protection de ses investisseurs tout en notant des améliorations importantes dans le domaine du lancement d'entreprises et de l'obtention de crédits.

### **V- Des compétences industrielles, des technologies de pointe**

La croissance de la production industrielle de l'Afrique du Sud est bien au dessus de la moyenne des marchés développés. La production industrielle du pays adopte de plus en plus les technologies, avec des secteurs de fabrication high-tech, comme celui des machines, de l'équipement scientifique et des véhicules motorisés, ayant augmenté la part de leur production depuis 1994. La recherche technologique sud-africaine et ses normes de qualité sont réputées dans le monde entier. Le pays a développé un certain nombre de technologies de pointe, notamment dans les domaines de l'énergie et des carburants, de la production d'acier, de l'extraction profonde, des télécommunications et des technologies de l'information. Tout cela se concrétise grâce au partenariat international.

### **VI- Une compétitivité qui encourage la production nationale**

L'indice de compétitivité mondial du Forum économique international, une moyenne des notes de 12 mesures de compétitivité a classé, en 2007/2008, l'Afrique du Sud devant l'Italie et l'Inde. Des mesures d'aide à l'industrie ont été introduites depuis 1994 afin d'améliorer la compétitivité de la base industrielle de l'Afrique du Sud. Celles-ci comprennent des mesures recentrées sur l'offre plutôt que sur la demande (comme des programmes d'aide aux tarifs et exportations chères).

<sup>33</sup> Une enquête annuelle qui mesure le temps, le coût et les difficultés pour les entreprises à respecter les exigences juridiques et administratives.

Des primes sont proposées pour encourager les projets de fabrication à forte valeur ajoutée, ainsi que des aides à l'innovation industrielle, un meilleur accès au financement et un environnement favorable pour le développement des petites entreprises. L'orientation est donc en faveur du développement et de la mise à niveau de l'entreprise locale.

Des zones de développement industriel ont été créées à proximité des principaux ports et aéroports offrant des infrastructures de rang mondial, une aide douanière et des réductions de taxes.

L'Afrique du Sud possède un régime de concurrence bien développé et réglementé basé sur les meilleures pratiques internationales. La loi sur la concurrence de 1998 a fondamentalement réformé la loi de la concurrence du pays, renforçant les pouvoirs des autorités de la concurrence en ligne avec les modèles de l'Union Européenne, des USA et du Canada.

Les autorités de la concurrence surveillent l'application et le respect de la loi et les régulateurs d'état supervisent les monopoles naturels et encouragent un accès universel aux services publics.

## **VII- Une augmentation de la confiance des investisseurs**

Avec les conditions ci-dessus, brièvement présentées, l'Afrique du Sud devient la destination de choix en matière d'investissement directs étrangers et/ou de partenariat international. Cela est confirmé, les dernières années, par le nombre croissant des opérations réalisées, dans ce cadre, par des sociétés internationales importantes dont nous citons les quelques exemples ci-après:

### **A- Année 2007**

- le géant de sous-traitance de processus commerciaux basé aux USA TeleTech a commencé la construction d'une nouvelle usine en dehors du Cap, sa première base sur le continent africain;
- le fabricant automobile français Renault a annoncé des projets de lancement de la fabrication de la Sandero, sa voiture à hayon, lui donnant accès au marché sud-africain à partir du début 2009;

- la société pharmaceutique indienne Marico est entrée sur le marché des produits de consommation sud-africain en achetant la division consommateur de Enaleni Pharmaceutical, avec ses droits de propriété intellectuelle;
- la plus grosse banque de Chine, la Bank industrielle et commerciale de Chine, a acheté une part de 20% dans la Standard Bank d'Afrique du Sud pour 5,5 milliards US Dollars. Il s'agit de l'investissement direct étranger le plus important en Afrique du Sud, dépassant les 3 milliards de livres sterling dépensés par la banque britannique Barclays pour acquérir une part majoritaire d'Absa en 2005;
- la filiale sud-africaine de IFA Hotels & Resorts basée au Koweït a étendu sa présence dans le secteur de l'hébergement local, en augmentant sa participation dans le vignoble Boschendal de Franschoek jusqu'à 26,5 %;
- la multinationale égyptienne Orascom Construction Industries a annoncé son projet de construire une cimenterie d'un coût d'environ 440 millions de dollars dans la province du North West en Afrique du Sud.

#### **B- Année 2008**

- la multinationale pétrolière Royal Dutch Shell a ouvert un centre d'appels au Cap. Le centre offrira des services aux clients de Shell en Belgique, au Luxembourg et aux Pays-bas, avec des opérateurs afrikaans natifs qui seront formés au néerlandais et au flamand;
- l'usine Heineken basée à Amsterdam a annoncé des projets de construction de sa première brasserie en Afrique du Sud, en partenariat avec Diageo, basée à Londres, pour produire et mettre en bouteille ses marques de bière Heineken et Amstel;

- Dangote Group du Nigeria a acheté une part de 45 % des activités de ciment de la société locale Sephaku Holdings, les recettes de 3 milliards de rands(\*) devant servir à une nouvelle usine de production de ciment en Afrique du Sud;
- la Société Ford Motor d'Afrique australe a annoncé des projets d'investissement de plus de 1,5 milliard de rands pour développer ses activités en Afrique du Sud pour la production des pickups compacts dernière génération de Ford et du moteur diesel Puma.
- le groupe hôtelier Rezidor basé en Belgique a annoncé des projets de construction d'un hôtel Park Inn dans le centre financier de Sandton à Johannesburg avant 2010, afin de compléter le Radisson Hotel Sandton existant du groupe qui doit ouvrir plus tard cette année.

(\*) 1 USD = 8 Rands (avril 2009)

## **SECTION II : Evaluation du patrimoine d'une entreprise**

« La privatisation apparaît comme le transfert au secteur privé de la propriété des participations majoritaires détenues directement ou par l'Etat dans les entreprises du secteur public, soit par l'échange de titres par des cessions pures et simples, par des augmentations du capital ou encore par l'ouverture à l'investissement étranger dans le respect de la réglementation qui lui est applicable »<sup>34</sup>.

Le partenariat étant une forme de privatisation qui se traduit par des cessions d'actifs à des entreprises nationales (partenariat du type public-privé) ou par l'ouverture à l'investissement étranger (création par exemple de joint-venture), il y a lieu de déterminer la valeur des biens à céder.

Aussi, l'évaluation du patrimoine des actifs à céder est une opération importante dans le processus de partenariat (ou de privatisation).

Elle permet d'avoir une fourchette de valeurs des actifs concernés par l'opération de partenariat, en vue d'orienter la négociation du prix de leur cession.

L'évaluation d'une entreprise est un outil important dans grand nombre de cas. Elle s'impose dans le cas d'investissement comme dans celui de désinvestissement (privatisation). Elle peut également intervenir pour déterminer un cours d'introduction d'une société en bourse, calculer une parité d'échange en cas de fusion de deux sociétés, mesurer en interne la qualité de la gestion et enfin simplement dans le cas d'un achat ou cession. Pour réaliser cette évaluation il faudra passer par deux étapes : tout d'abord préparer l'évaluation puis sélectionner les méthodes les plus cohérentes compte tenu des caractéristiques de l'entreprise à évaluer. Il y a un grand nombre de points à prendre en considération dans l'évaluation d'une entreprise, néanmoins l'analyse financière est la plus importante.

<sup>34</sup> Selon S.Merten-Beissel cité par L.Abdeladim dans « privatisation d'entreprises publiques dans les pays du Maghreb ».

Plusieurs méthodes d'évaluation sont utilisées pour la détermination de la valeur d'un patrimoine; chacune d'elles se rapporte à une approche précise et vise un objectif bien défini.

## **Paragraphe 1 : Méthodes d'évaluation d'une entreprise**

### **A- Présentation**

#### **I- Les méthodes patrimoniales**

- l'analyse du bilan;
- l'actif non comptable;
- les méthodes d'évaluation basées sur les patrimoine et résultats;
- la valeur d'une entreprise estimée à son coût de constitution;
- la méthode du Surprofit ou du **Goodwill**.

#### **II- Les méthodes des flux**

- la méthode générique des flux;
- la méthode du Discounted Cash-Flow (DCF);
- la méthode de la valeur de rentabilité;
- la valeur de rendement ou de Gordon Shapiro;

#### **III- Les méthodes des multiples ou des comparables**

- la méthode des multiples boursiers;
- les comparables de transaction;
- les transactions récentes externes;
- les transactions internes;

#### **IV- Les méthodes mixtes**

- la méthode classique;
- la méthode des praticiens;
- la méthode fiscale.

La méthode patrimoniale du good-will est celle qui a été utilisée dans l'évaluation du patrimoine de l'entreprise objet du cas pratique étudié. Pour cette raison, nous avons jugé utile, sans aller aux détails, de la présenter.

## **Paragraphe 2 : L'évaluation du patrimoine par la méthode du Good-will**

### **A- Définition du Good-will**

Le Good-will est défini comme étant l'excédent de la valeur globale d'une entreprise à une date donnée, sur la juste valeur attribuée aux éléments identifiables de son actif net à cette date. Cette survaleur est un élément d'actif incorporel qui, dans l'économie traditionnelle, tire sa source des bonnes relations de l'entreprise avec ses clients, de la qualité de ses ressources humaines, d'un emplacement favorable, de sa réputation et de nombreux autres facteurs qui permettent à l'entreprise de réaliser des bénéfices supérieurs à la normale. Cet élément n'est généralement pas comptabilisé sauf en cas de cession d'actifs.

### **B- Avantage de la méthode du Good-will**

L'avantage de cette méthode est qu'elle permet de ne pas limiter la valeur de l'entreprise, ou de la joint-venture à créer, à son seul patrimoine.

En effet, une entreprise peut disposer de plusieurs atouts qu'il faut valoriser, comme le marché qu'elle occupe (ou qu'elle est appelée à occuper), la qualification de ses ressources humaines ou sa situation géographique. Ces atouts sont qualifiés de « partie non visible du patrimoine d'une entreprise »<sup>35</sup>. Le good-will constitue l'excédent de la valeur globale de l'entreprise par rapport à la somme des valeurs réelles des différents actifs qui la composent<sup>36</sup>. C'est l'excédent par rapport à la valeur de l'actif net corrigé.

Si la méthode de l'actif net comptable corrigé permet de rendre plus réels les résultats obtenus par la méthode de l'actif net comptable, le good-will fait ressortir, en plus, l'excédent de rentabilité qui s'apparente à une rente ou à un super profit.

<sup>35</sup> L.Edvinson et M.Malone : le capital immatériel de l'entreprise. Edit. MLM / 1999.

<sup>36</sup> A.Douhane et J-M Rocchi cités par J&F Raffegau et F.Bubois dans « évaluation financière de l'entreprise ».



Le good-will est en fait une méthode qui permet de déterminer et d'expliquer l'excédent de la valeur de rendement sur celle du patrimoine; cet excédent étant constitué de trois composantes immatérielles qui sont le capital humain d'une entreprise, son capital structurel et son capital client. Le good-will est en fait le résultat d'un « investissement immatériel » qu'on réalise par exemple dans la formation des ressources humaines, la recherche et le développement, le marketing...

### **C- Utilisation de la méthode du Good-will**

Depuis près de trente ans, les chercheurs tentent de cerner le concept d'investissement non matériel. Son contenu varie d'un auteur ou courant de pensée à l'autre, mais tous s'accordent à dire que son émergence est indicatrice de la mutation des systèmes productifs vers plus d'informations et de reconnaissance, dans le processus de production, de valeurs ajoutées des entreprises<sup>37</sup>.

L'investissement immatériel est considéré comme une dépense qui développe la capacité de production et valorise l'entreprise en s'accumulant sous la forme d'un capital amortissable sur une production future et en constituant une valeur patrimoniale cédable sur le marché<sup>38</sup>.

Ces définitions et concepts relatifs à la valorisation du patrimoine, notamment celui qualifié d'immatériel, ont été, comme nous le verrons dans le cas pratique, fortement sollicités, dans la méthode utilisée pour l'évaluation de la joint-venture objet du partenariat étudié dans ce mémoire. Il y a lieu de préciser, à ce niveau, que sur les marchés financiers, on peut observer un écart croissant entre les valeurs de marché et les valeurs comptables (ou patrimoniales). Les analystes estiment que la valeur immatérielle d'une entreprise peut représenter jusqu'à 70 à 80 % de la valeur totale.

<sup>37</sup> <sup>38</sup>  
et Abdellaziz Amokrane dans : la comptabilité des ressources humaines.

Tout d'abord, il sera tenu compte de la composition du patrimoine: le juste équilibre entre dettes et capitaux propres est largement lié au secteur d'activité et au montant des immobilisations qui viendront rembourser les dettes en cas d'impossibilité de rembourser les emprunts. Si le poids de la dette est pris en compte dans l'approche patrimoniale, ce n'est pas le cas lors la méthode des cash-flow. Dans ce cas, la valeur devra être amputée du montant des dettes à long terme.

Tout audit préalable, faisant apparaître un avantage (environnemental, social, etc), sera également susceptible de faire augmenter la valorisation de l'entreprise.

Ensuite, la valeur déterminée de l'actif d'une société peut être augmentée ou diminuée par, respectivement, le goodwill ou par le badwill. Il en résulte qu'une fois l'entreprise évaluée, on arrive à un montant que l'on compare avec la valeur comptable au bilan. La différence représente le goodwill<sup>38</sup>.

L'impact des circonstances dans lesquelles la cession est réalisée est aussi important. La discussion n'est pas la même selon que l'acquéreur soit en situation de force ou de faiblesse<sup>39</sup>.

La vente ou l'acquisition d'une société reste, avant toute chose, la rencontre d'une offre et d'une demande; le prix résultant de l'accord des deux parties.

Le concept d'évaluation de l'entreprise part de l'idée qu'il est possible d'optimiser la performance de l'entreprise. Cette performance de l'entreprise se traduit par une meilleure compétitivité (par la qualité, l'innovation...), mais donne aussi lieu à une répartition de cette performance.

L'évaluation d'entreprise est ici l'estimation, à partir de critères qui se veulent objectifs, de sa valeur de marché potentielle.

<sup>39</sup> Jean-Baptiste Tournier dans «bien évaluer le prix d'une entreprise »

L'évaluation globale de l'entreprise est avant tout l'évaluation d'un ensemble de services. La performance de l'entreprise est déterminée par l'efficacité initiée par le marketing rajoutée à la rentabilité des capitaux investis et aux synergies (ou flexibilité) de l'organisation.

Cette répartition a son importance, car optimiser l'entreprise c'est aussi améliorer la cohésion sociale (dont la gouvernance d'entreprise) qui constitue finalement un capital **immatériel** (de plus en plus important pour le marketing des services du fait de la proximité entre le client et le producteur de ceux-ci).

Des indicateurs permettent de juger de la stratégie marketing (de l'augmentation des ventes assurant les économies d'échelle), de l'organisation dont le capital **immatériel** représente les synergies, et de la finance gérant les ressources rares des différents apporteurs de capitaux. Ainsi il est possible d'élaborer une stratégie de l'entreprise à partir de l'ensemble de ces indicateurs.

Pour les méthodes comptables patrimoniales, la valeur d'une entreprise est normalement décrite par les éléments de son bilan (représentant le patrimoine) pour donner celle de l'actif net comptable.

Cependant celui-ci (l'actif net comptable) n'indique pas clairement la valeur exacte de l'entreprise. Il y a lieu de le corriger, comme indiqué précédemment.

Aussi, la méthode de calcul de l'actif net comptable corrigé (qui inclue des valeurs apparentées comme la valeur substantielle brute ou les capitaux permanents nets d'exploitation) est plus complète.

### **SECTION III : Ancrage juridique relatif au partenariat micro-économique**

L'Algérie a toujours manifesté une volonté d'attirer des investissements étrangers. En effet, le premier code des investissements remonte à 1966 avec l'ordonnance 66-284 du 15 septembre 1966. Ce code n'admettait cependant l'investissement étranger qu'avec le capital national public.

L'on considérait, à l'époque, pour des raisons évidentes dictées par le passé historique récent, d'une part; et les choix politico-économiques, d'autre part; que le capital étranger; émanant des pays capitalistes notamment, était forcément porteur d'éléments politiques pouvant porter atteinte à l'économie nationale; voire même à la souveraineté du pays.

L'investissement permis au capital étranger dans le cadre de ce code de 1966 ( législation pouvant être qualifiée de tout à fait opportune à l'époque) devait, donc, théoriquement, se limiter à des apports d'appoint. L'investissement principal devait être public.

C'est ce qui explique l'importance du secteur public économique dans l'économie algérienne au moment de la consécration de la mondialisation poussant l'Algérie à adopter une forte position en faveur de la privatisation et à accélérer, durant les années 90, l'adaptation de son cadre juridique pour attirer l'investissement étranger et ce à l'image de ce qui se pratiquait dans les pays en voix de développement et surtout dans les pays dits post-socialistes.

Il y a lieu d'admettre que par rapport à l'investissement étranger, l'Algérie a pris du retard en matière d'adaptation de sa législation aux exigences de la mondialisation.

#### **Paragraphe 1 : Législation promulguée avant la concrétisation du partenariat**

Les changements réels, dans ce domaine, n'ont été permis qu'avec la constitution adoptée à la fin des années quatre vingts.

Celle-ci a ouvert le champs à l'introduction de l'économie de marché qui ne verra, cependant, le début de sa matérialisation que plus tard pour des raisons de conditions défavorables au plan interne à l'attraction de l'investissement étranger.

Malgré ces conditions défavorables à l'attraction des investissements étrangers durant les années quatre vingt dix (conditions sécuritaires), l'Algérie a poursuivi l'adaptation de son cadre juridique aux exigences du marché international; comme suit:

### **A- La loi sur la monnaie et le crédit**

Sa promulgation, en 1990, porte sur l'organisation du marché des changes et des mouvements de capitaux ainsi que les textes de son application. L'investisseur non résident peut alors s'implanter en Algérie seul ou en partenariat avec une personne morale publique ou privée. Il peut investir dans tous les secteurs non expressément réservés à l'Etat et transférer des capitaux et leurs revenus;

### **B- Le décret législatif n° 93-12 du 05 octobre 1993**

Portant sur la promotion des investissements, il consacre la possibilité à un investisseur étranger de réaliser des opérations de partenariat en Algérie avec la garantie de pouvoir rapatrier ses capitaux, revenus et intérêts liés à ses investissements.

Ce décret assure, par ailleurs, à l'investisseur étranger, la jouissance des garanties prévues dans les conventions internationales.

Le nouveau code des investissements consacre donc le droit d'investir librement sans distinction entre les nationaux, publics ou privés, et les étrangers.

L'intervention de l'Etat se limite, au vu des dispositions de ce code des investissements de 1993, à l'octroi des avantages d'incitation aux investissements.

Ces avantages seront régis par des textes réglementaires qui créeront les institutions chargées de leur gestion telles que l'agence de promotion, de soutien et de suivi de l'investissement (APSSI) dont les missions, prérogatives et moyens ne cesseront d'évoluer pour répondre aux nouveaux besoins dictés par la compétitivité internationale imposée par la mondialisation. C'est dans un souci de conjugaison de l'efficacité et de la rentabilité de l'entreprise aux garanties des aspects sociaux dont la création et/ou le maintien de l'emploi que l'Etat a permis l'évolution des avantages à attribuer aux investisseurs.

Il est en effet clairement exprimé que « les investisseurs qui présentent pour l'économie algérienne un intérêt particulier en raison notamment de la dimension du projet, du caractère de la technologie utilisée, du taux élevé d'intégration, de la production développée, des gains élevés en devises ou au regard de leur rentabilité à long terme, peuvent bénéficier, conformément à la législation en vigueur, d'avantages supplémentaires ».

C'est ce cadre législatif appuyé par d'autres dispositions réglementaires mises en œuvre tout au long de la décennie 1990<sup>40</sup> qui a permis la concrétisation du partenariat objet de ce mémoire.

En effet, le législateur algérien a introduit, au fil des années qui ont suivi la promulgation, en 1990, de la loi sur la monnaie et le crédit, des avantages fiscaux susceptibles d'attirer les investissements étrangers avec leurs capitaux et leur savoir-faire.

Les avantages concernant le partenariat portent sur les aspects relatifs à l'exploitation. Ils sont résumés comme suit<sup>41</sup>:

<sup>40</sup> Article 15 du décret législatif n° 93-12 du 05 octobre 1993 portant promotion des investissements.

<sup>41</sup> Article 18 du décret 93-12.

- . l'exonération pour une période de 2 à 5 de l'impôt sur les bénéfices des sociétés (IBS), du versement forfaitaire (VF) et de la taxe sur l'activité industrielle et commerciale (TAIC);
- . l'application, au terme de la période d'exonération définie précédemment, d'un taux réduit sur les bénéfices réinvestis;
- . la réduction des charges patronales de sécurité sociale avec un taux unique de 7% ainsi que des avantages fiscaux supplémentaires pour les exportations.

### **Paragraphe 2: Législation promulguée après la concrétisation du partenariat**

Des dispositions légales sont venues au début de la décennie 2000 pour approfondir le dispositif déjà existant en matière d'encouragement de l'investissement, en général ; et de l'investissement étranger, en particulier.

#### **A- l'ordonnance n°2001-04 du 20 août 2001 relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques**

Cette ordonnance définit les règles d'organisation, de gestion, de contrôle et de privatisation des entreprises publiques économiques.

Les entreprises publiques économiques sont définies comme étant des sociétés commerciales dans lesquelles l'Etat ou toute autre personne morale de droit public détient directement ou indirectement la majorité du capital social. Elles sont régies par le droit commun.

Il y est spécifié qu'en représentation de leur capital social, l'Etat, ou toute autre personne morale de droit public, détient directement ou indirectement sur les entreprises publiques économiques, des fonds publics constitués sous forme de parts sociales, d'actions, certificats d'investissements, titres participatifs ou toutes autres valeurs mobilières.

Il est spécifié, en outre, que les modalités d'émission, d'acquisition et de cession des valeurs mobilières visées ci-dessus sont régies; notamment par les dispositions du code de commerce.

L'ordonnance rappelle et précise que le patrimoine des entreprises publiques économiques est cessible et aliénable et que leur capital social constitue le gage permanent et irréductible des créanciers sociaux.

En matière de privatisation pouvant permettre donc des opérations de partenariat, l'ordonnance en question précise ce qui suit :

- 1- La privatisation désigne toute transaction se traduisant par un transfert à des personnes physiques ou morales de droit privé autres que des entreprises publiques, de la propriété:
  - de tout ou partie du capital social des entreprises détenu directement ou indirectement par l'Etat et/ou les personnes morales de droit public, par cession d'actions, de parts sociales ou souscription à une augmentation de capital;
  - des actifs constituant une unité d'exploitation autonome des entreprises appartenant à l'Etat.
- 2- Les opérations de privatisation sont réalisées conformément aux règles de droit commun et aux dispositions de la présente ordonnance, dans le respect des règles de transparence et de publicité.
- 3- Sont éligibles à la privatisation les entreprises publiques économiques relevant de l'ensemble des secteurs d'activité économique.
- 4- Les opérations de privatisation visées à l'article 13 ci-dessus, par lesquelles le ou les acquéreurs s'engagent à réhabiliter ou moderniser l'entreprise et/ou à maintenir tout ou partie des emplois salariés et maintenir l'entreprise en activité, peuvent bénéficier d'avantages spécifiques négociés au cas par cas.
- 5- Préalablement à toute opération de privatisation, les éléments d'actifs et titres à privatiser devront faire l'objet d'une évaluation par des experts, fondée sur les méthodes généralement admises en la matière.



6- Les conditions de transfert de propriété sont régies par des cahiers des charges particuliers qui seront partie intégrante du contrat de cession qui définit les droits et obligations du cédant et de l'acquéreur.

L'ordonnance définit aussi les modalités de privatisation qui peuvent s'effectuer:

- . soit par le recours aux mécanismes du marché financier ( par introduction en bourse ou offre publique de vente à prix fixe);
- . soit par appel d'offres;
- . soit par le recours à la procédure de gré à gré, après autorisation du conseil des participations de l'Etat;
- . soit par tout autre mode de privatisation visant à promouvoir l'actionnariat populaire.

En vue de favoriser le développement du marché financier et de permettre une large participation des salariés et du public au capital social des entreprises publiques économiques inscrites au programme de privatisation, il peut être procédé au fractionnement des actions ou parts sociales de celles-ci en titres d'un nominal moins élevé et accessible au grand public.

Enfin, il y a lieu de signaler que cette ordonnance permet aux salariés des entreprises publiques éligibles à la privatisation totale de bénéficier, à titre gracieux, de 10 % maximum du capital de l'entreprise concernée. Cette quote-part est représentée par des actions sans droit de vote ni de représentation au conseil d'administration.

### **B- L'ordonnance n°2001-03 du 20 août 2001 relative au développement de l'investissement**

Cette ordonnance fixe le régime applicable aux investissements nationaux et étrangers réalisés dans les activités économiques de production de biens et de services ainsi que les investissements réalisés dans le cadre de l'attribution de concession et/ou de licence.

Au sens de cette ordonnance, il est entendu par investissement :

- 1- les acquisitions d'actifs entrant dans le cadre de création d'activités nouvelles, d'extension de capacités de production, de réhabilitation ou de restructuration;
- 2- la participation dans le capital d'une entreprise sous forme d'apports en numéraires ou en nature;
- 3- les reprises d'activités dans le cadre d'une privatisation partielle ou totale.

Par ailleurs, il est clairement stipulé dans cette ordonnance que les investissements sont réalisés librement sous réserve de la législation et des réglementations relatives aux activités réglementées et au respect de l'environnement et que ces investissements bénéficient de plein droit de la protection et des garanties prévues par les lois et règlements en vigueur.

La véritable volonté affichée en matière d'encouragement des investissements à ce stade réside dans le respect des délais accordés pour l'octroi des avantages aux investisseurs.

En effet, il est clairement stipulé que « l'agence dispose d'un délai maximum de trente jours à compter de la date de dépôt de la demande d'avantages pour:

- fournir aux investisseurs tous documents administratifs nécessaires à la réalisation de l'investissement,
- notifier à l'investisseur la décision d'octroi ou de refus des avantages sollicités.

En cas d'absence de réponse ou de contestation de la décision de l'agence, l'investisseur peut introduire un recours auprès de l'autorité de tutelle de l'agence; laquelle dispose d'un délai maximum de quinze jours pour lui répondre ». La décision de l'agence peut faire l'objet d'un recours juridictionnel.

En plus, l'ordonnance en question a introduit, outre les incitations fiscales, parafiscales et douanières prévues par le droit commun, les avantages suivants dont peuvent bénéficier les investisseurs:

- . application du taux réduit en matière de droits de douane pour les équipements importés et entrant directement dans la réalisation de l'investissement,
- . franchise de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) pour les biens et services entrant directement dans la réalisation de l'investissement,
- . exemption du droit de mutation à titre onéreux pour toutes les acquisitions immobilières effectuées dans le cadre de l'investissement concerné.

Un régime dérogatoire permet, en plus, aux investisseurs de bénéficier d'avantages particuliers pour:

- . les investissements réalisés dans les zones dont le développement nécessite une contribution particulière de l'Etat;
- . ceux présentant un intérêt particulier pour l'économie nationale et notamment lorsqu'ils utilisent des technologies propres susceptibles de préserver l'environnement, de protéger les ressources naturelles, d'économiser l'énergie et de conduire au développement durable.

Les investissements réalisés dans ces zones bénéficient des avantages suivants:

**1- Au titre de la réalisation de l'investissement:**

- . exemption du droit de mutation à titre onéreux pour toutes les acquisitions immobilières effectuées dans le cadre de l'investissement;
- . application du droit fixe en matière d'enregistrement au taux réduit de deux pour mille (2‰) pour les actes constitutifs et les augmentations de capital;

- . prise en charge partielle ou totale par l'Etat, après évaluation de l'Agence, des dépenses au titre des travaux d'infrastructures nécessaires à la réalisation de l'investissement;
- . franchise de la TVA pour les biens et services entrant directement dans la réalisation de l'investissement, qu'ils soient importés ou acquis sur le marché local, lorsque ces biens et services sont destinés à la réalisation d'opérations assujetties à la TVA;
- . application du taux réduit en matière de droits de douanes pour les biens importés et entrant directement dans la réalisation de l'investissement.

## **2- Après constat de mise en exploitation:**

- . exonération, pendant une période de dix ans d'activité effective, de l'impôt sur le bénéfice des sociétés (IBS), de l'impôt sur le revenu global (IRG) sur les bénéfices distribués, du versement forfaitaire (VF) et de la taxe sur l'activité professionnelle (TAP);
- . exonération, à compter de la date d'acquisition, de la taxe foncière sur les propriétés immobilières entrant dans le cadre de l'investissement pour une période de dix ans;
- . octroi d'avantages supplémentaires de nature à améliorer et/ou à faciliter l'investissement, tels que le report des déficits et les délais d'amortissement.

## **C- L'ordonnance n°2006-08 du 15 juillet 2006 modifiant et complétant celle n°2001-03 du 20 août 2001 relative au développement de l'investissement.**

Cette ordonnance est venue préciser et apporter des rectificatifs à certaines dispositions de la précédente; notamment en matière d'activités devant bénéficier des avantages prévus vu qu'une liste des activités, biens et services exclus des avantages prévus par cette ordonnance est fixée par voie réglementaire après avis conforme du conseil national de l'investissement.

Elle améliore, en outre, les délais d'octroi des avantages qui deviennent comme suit :

- . soixante douze heures pour la délivrance de la décision relative aux avantages prévus au titre de la réalisation ;
- . dix jours pour la délivrance de la décision relative aux avantages prévus au titre de l'exploitation.

Elle améliore la procédure de recours qui s'exercera désormais auprès d'une commission dont la composition, l'organisation et le fonctionnement sont fixés par voie réglementaire. Ladite commission statue dans un délai d'un mois. Sa décision est opposable à l'administration et à l'organisme concernés par le recours.

En outre, beaucoup d'avantages sont améliorés à l'image de l'exonération, pendant une période de dix ans d'activité effective, de l'impôt sur le bénéfice des sociétés (IBS) et de la taxe sur l'activité professionnelle (TAP); après constat de mise en exploitation établi par les services fiscaux à la diligence de l'investisseur. Cette ordonnance est venue, par ailleurs, corriger certaines insuffisances pour n'octroyer les avantages qu'aux investisseurs qui concrétisent effectivement leurs projets. Elle vise à protéger l'économie nationale après une expérience d'application de cinq ans en la matière.

#### **SECTION IV : Arbitrage commercial international**

Il y a lieu de signaler, à ce stade, que dans le cadre de la protection des investissements en Algérie, il n'y avait pas, avant la concrétisation du partenariat objet de ce mémoire, en 2000, de disposition claire relative au recours à l'arbitrage commercial international. En effet, les modifications apportées, en 1993, au code de procédures civiles n'ont pas introduit les clarifications nécessaires et précises en la matière; ce qui avait constitué, au vu des exigences, légitimes, de la partie étrangère, un obstacle à la finalisation du projet de partenariat.

Cet obstacle a été surmonté par la partie algérienne en acceptant, malgré le vide juridique, à l'époque, d'inclure dans le contrat cette disposition relative à l'arbitrage commercial international; disposition qui servira d'ailleurs quelques années plus tard à régler le litige né d'une simple interprétation du mot « bénéfice » que le partenaire étranger voulait assimiler à « résultat » pour en tirer un important profit. Le tribunal international a tranché, à Bruxelles, en faveur de la partie algérienne.

Ce dispositif, relatif à l'arbitrage commercial international, est aujourd'hui clairement consacré dans le nouveau code de procédures civiles promulgué en avril 2008 pour entrer en vigueur une année plus tard.

Les amendements introduits par cette nouvelle loi portant code de procédures civiles relatifs à l'arbitrage commercial international sont la conséquence et la consécration de l'évolution économique et politique de l'Algérie. A ce stade, il nous apparaît utile de signaler l'importance de l'arbitrage commercial international dans la rédaction des contrats, en général, et de ceux relatifs aux partenariats, en particulier car les gains comme les pertes peuvent être lourds de conséquences.

## **SECTION V : Rédaction de contrats de partenariats micro-économiques**

Les termes des contrats de partenariats doivent être précis. « Afin de ne pas échouer un accord ou se retrouver empêtré dans une relation avec un partenaire, il importe de définir précisément les termes d'un partenariat entre deux sociétés »<sup>42</sup>.

Si ces partenariats conduisent généralement à des réussites, ils connaissent parfois des échecs dus souvent à une formalisation insuffisante des termes, engagements et responsabilités ainsi qu'à une mauvaise maîtrise des phrases clés de mise en œuvre du partenariat. La difficulté réside dans la définition des termes et des engagements respectifs qui, sans tomber dans des excès de rédaction contractuelle, doit trouver un équilibre entre l'esprit du partenariat et les contraintes et responsabilités liées à sa mise en œuvre.

Pour le cas objet de ce mémoire, un litige a opposé les deux parties concernées par le partenariat et son règlement au profit de l'entreprise algérienne découle de la précision du terme "bénéfice" ayant fait l'objet d'interprétation différente<sup>43</sup>.

La définition précise du périmètre du partenariat est un des facteurs clés de la réussite. Ceci doit contraindre les partenaires à s'interroger et à mesurer les enjeux en présence et notamment leur portée au regard de leur évolution respective.

Ces enjeux et les conditions de rapprochement des partenaires doivent servir de base à la rédaction d'un accord et à son préambule.

Ce préambule, après avoir rappelé le cœur d'activité de chacun des partenaires, décrit souvent la nature et l'objectif des projets et des synergies qui les ont amenés à se rapprocher.

<sup>42</sup> Franklin Brousse (mars 2004): rubrique juridique dans « JDN e-Business ».

<sup>43</sup> Voir détail dans la section relative à l'arbitrage commercial international du présent mémoire.

Outre les engagements classiques de collaboration, la rédaction d'un accord de partenariat pose la problématique de la définition d'une exclusivité de la relation en lien avec la nature et le périmètre du partenariat. Cette exclusivité, quelle soit réciproque ou unilatérale, doit trouver son équilibre dans l'intérêt respectif des parties de manière à ne pas léser l'une d'elles ou à restreindre toute ou partie de son domaine d'intervention dans le secteur concerné. Bien évidemment, la nature et l'étendue de l'exclusivité varient en fonction des projets et des enjeux du partenariat. Pour les mêmes raisons, se pose la problématique de la concurrence entre les partenaires; ce qui a été le cas pour les détergents.

En principe, les partenariats cherchent à se neutraliser respectivement, d'une part; et à définir le plus précisément possible le périmètre de leur engagement de non concurrence, d'autre part.

En rapport avec les problématiques d'exclusivité et de non concurrence, l'accord de partenariat doit viser un territoire surtout lorsque son objet est en liaison avec la promotion de produits et/ou de services distribués par l'un et l'autre.

Lorsque le partenariat implique la réalisation d'un projet commun (une joint-venture par exemple comme c'est le cas étudié dans le présent mémoire), il convient de définir les modalités pratiques et juridiques de la conduite de ce projet et notamment d'organiser la mise en place d'organes de suivi et la mise en œuvre d'un contrôle de conformité des prestations réalisées dans le cadre du partenariat. Là encore, une définition précise du rôle de chaque partenaire permet d'éviter tout conflit sur la responsabilité de chacun en cas d'échec ou de carences dans les opérations envisagées initialement, particulièrement quand elle implique une prise en charge financière par l'une ou l'autre des parties.



La définition des conditions financières peut s'avérer délicate dès lors qu'elle se fonde sur des probabilités de gain et sur une répartition souvent difficile, à définir à priori, de manière équilibrée.

L'attribution de la propriété des éléments développés dans le cadre du partenariat peut s'avérer également délicate.

Les partenaires sont parfois conduits à envisager d'organiser la copropriété des éléments développés avec les risques induits en cas de conflit entre les partenaires et de cessation des relations.

Il convient donc de prévoir une clause définissant précisément la propriété de chacun sur les éléments préexistants et développés dans le cadre du partenariat ainsi que sur le régime de copropriété de certains éléments.

La nature technologique du projet pourra impliquer des cessions de propriétés unilatérales ou réciproques sur les éléments développés dans le cadre du partenariat avec les garanties associées.

Enfin, l'accord de partenariat n'échappera pas à la définition de la responsabilité respective des partenaires et des conséquences pratiques de la cessation des relations en cas de litige.

Il ressort clairement de la pratique actuelle que les partenariats technologiques, séduisants aux plans technique et stratégique, peuvent être source de litige(s) qu'il convient de limiter et de gérer dans le cadre de la rédaction d'un accord envisageant pleinement l'intégralité des enjeux de tels partenariats.

## **SECTION VI : Nouveau contexte économique international**

### **Paragraphe 1: la crise financière 2007/2008**

La période 2007/2008 est caractérisée par une crise du système financier international jamais égalée depuis celle de 1929. Le premier signal en est lancé le 17 juillet par un établissement financier américain, Bear Stearns, qui annonce alors la forte perte de valeur de ses fonds du fait des subprimes<sup>(\*)</sup>. Toutefois, l'évènement majeur de cette crise qui la fait basculer en crise systémique est la faillite de la banque d'investissement Lehman Brothers, le 14 septembre 2008. Ce court résumé illustre la fragilité d'un système financier internationalisé, où l'effet de contagion est fort.

La crise du crédit succède fin 2008 à la crise bancaire. Le ralentissement du marché immobilier américain a entraîné, par effet de dominos, une contagion de la crise avec effet de levier à toutes les banques, et dans le monde entier du fait de la globalisation financière. Les mauvais crédits ont amplifié la baisse du marché immobilier réel, et partant des produits "titrisés" vendus, donc des hedge funds qui doivent renverser leurs positions en prenant des pertes et ainsi des banques qui ont acheté leurs titres.

Tous les prix sont entrés en mouvement, les actions, les obligations, l'immobilier, les monnaies, l'énergie, les matières premières – et même les denrées agricoles - pour tenter de trouver des placements alternatifs rentables. Le coût du risque a violemment fluctué. Les banques ne se faisant plus confiance puisque l'une d'entre elles -Lehman Brothers- a été laissée aller à la faillite le 15 septembre 2008 sans que les autorités publiques n'interviennent, c'est alors toute la confiance dans le système financier qui est atteinte.

<sup>(\*)</sup> Les subprimes sont des petites banques de second rang créées pour financer l'immobilier aux USA.

Par peur des mauvaises surprises dans leur bilan, non seulement les banques ne se prêtent quasiment plus entre elles, mais elles prêtent beaucoup moins à l'économie "réelle"<sup>44</sup>, ce qui entraîne baisse de l'investissement, de l'innovation et de la consommation; d'une part, et chômage et délocalisations; d'autre part. Cet effet vient s'ajouter à une phase de ralentissement cyclique normal après le rebond des années 2003-2007.

Le ralentissement économique, parti des Etats-Unis, se diffuse à l'Europe et aux pays émergents (qui exportent moins).

La panique des ménages auraient aggravé la situation s'ils avaient retiré massivement leurs dépôts des comptes bancaires et leurs titres des portefeuilles pour les stériliser sous forme d'or métal ou de billets en coffre-fort, se méfiant même des emprunts d'Etat qui, bien que réputés habituellement "sans risque", se trouvent fragilisés par l'envol de la dette et le doute sur la solvabilité des plus petits. Il aurait pu y avoir alors une atmosphère de méfiance généralisée, une crise aiguë de liquidité des banques et une spirale de grande dépression analogue à celle des années 1930.

C'est à ce risque qu'ont tenté de pallier des plans d'Etats (Trésor américain, banques européennes, plans chinois, japonais et autres). La crise est globalisée, or le contrôle des banques est national.

Des faillites de grands établissements obligent les Etats à intervenir massivement par nationalisation, rachat de crédits ou garantie des prêts entre banques, pour éviter une situation de crise généralisée du crédit.

C'est, donc, tout un système fondé sur le crédit sans gardes-fou, le levier incontrôlé, la sophistication sans mesure des produits financiers, la prise de conscience des effets réels de la mondialisation, qu'il importe de revoir.

<sup>44</sup> Il s'agit notamment des crédits à la consommation qui constituent l'élément essentiel de la constitution de la demande des ménages des pays occidentaux ; particulièrement les USA.

La crise financière marque la fin du "fondamentalisme de marché", où ce dernier a toujours raison sur tout<sup>45</sup>. Il faut abandonner la théorie du "tout équilibre du marché" et re-réguler.

### **Paragraphe 2: Les dispositions réglementaires dictées par la crise économique 2007/2008**

La mondialisation qui est, depuis deux décennies, à l'origine de l'adaptation permanente et poussée de la législation relative à l'investissement, en général; et à l'apport en capitaux étrangers, en particulier, dicte, aujourd'hui, aux Etats une nouvelle vision de leur rôle en matière de régulation du marché comme traité dans la section relative à la crise financière 2007/2008.

Le souci d'initiation et de concrétisation de partenariats industriels et de privatisations imposées par les seules règles du marché nécessite, à la lumière de conjoncture économique internationale née de la crise financière de 2007/2008, une nouvelle démarche plus prudente en matière de cession d'actifs aux sociétés étrangères.

Cette démarche dite prudente en matière de cession d'actifs aux sociétés étrangères est, en plus, rendue nécessaire l'expérience en matière de partenariat avec des sociétés étrangères; notamment dans le domaine des transferts de devises à l'étranger.

D'ailleurs, une disposition légale est introduite dans la loi de finances 2009 imposant les bénéfices transférés, sous forme de dividendes, par des succursales et autres installations activant en Algérie aux sociétés mères établies à l'étranger<sup>46</sup>.

<sup>45</sup> George Soros dans « La vérité sur la crise financière ». Edit. DENOEL / 2008.

<sup>46</sup> Article 04 de la loi de finances 2009.

Ainsi, les bénéfices qui seront transférés par la succursale ou toute autre installation professionnelle, sous forme de dividendes, au siège de la société étrangère, situé hors d'Algérie, devront subir une imposition au titre des dividendes au taux de 15%<sup>44</sup>.

Il faut signaler que cette approche est adoptée par plusieurs pays qui voient les transferts de bénéfices, par les succursales ou autres, vers le siège de la société mère comme des bénéfices distribués soumis à impôt.

Parallèlement, et sans les remettre en cause, les stratégies de cessions des actifs publics nationaux aux sociétés étrangères sont réorientées.

Ces stratégies visent à réduire les parts des sociétés étrangères dans le capital des entreprises algériennes à privatiser sous la forme de partenariat.

La possibilité offerte, par la législation algérienne en vigueur, aux sociétés étrangères d'être fortement majoritaires dans le capital des entreprises publiques nationales; voire de se l'accaparer totalement est désormais restreinte pour les opérations futures de partenariat.

En effet, les sociétés étrangères ne détiendront plus qu'un plafond de 49% du capital des entreprises publiques appelées à concrétiser des opérations de partenariat.

Ce genre de stratégies est aussi adopté par plusieurs pays. « En 1973, l'Inde limitait à 40% le concours des entreprises étrangères auprès de leur partenaire indien, sauf pour de rares exceptions dans des secteurs prioritaires requérant une technologie pointue non disponible localement ou générant un volume substantiel d'exportations »<sup>47</sup>.

Cette nouvelle démarche dictée par la crise financière internationale et les expériences vécues dans le domaine du partenariat se traduit par une limitation du taux de prise de participation des sociétés étrangères dans le capital des entreprises publiques nationales.

<sup>47</sup> Frédéric Landy et Basudeb Ghandhuri dans « De la mondialisation au développement local en Inde ».

Ces dispositions permettent, cependant, à la société étrangère d'avoir la part du capital nécessaire pour assurer le management de l'entité (joint-venture par exemple) créée et ce en s'associant à deux ou plusieurs entreprises algériennes; chacune d'elles devant détenir moins de 49% du capital de celle-ci.

Aussi, le souci relatif à l'octroi, aux sociétés étrangères, du management des entités à créer, sous forme de partenariat par exemple, est respecté.

L'exigence de la détention par les sociétés étrangères d'un plafond de 49% du capital des entreprises publiques appelées à concrétiser des opérations de partenariat est plus facile à faire admettre et appliquer quand la technologie est maîtrisée.

Dans ces cas, il est préférable de recourir, comme nous l'avons déjà vu, à des formes de partenariats qui privilégient l'aspect managérial. De simples contrats de management peuvent, alors, être conclus avec les sociétés étrangères assortis à des prises de participation minoritaires par celles-ci comme c'est le cas pour les cimenteries publiques algériennes.

## **DEUXIEME PARTIE**

### **CAS PRATIQUE DE L'ENTREPRISE NATIONALE DES DETERGENTS -E.N.A.D-**

## **CHAPITRE I**

### **MISE A NIVEAU DE L'ENAD PAR LES MESURES INTERNES**



## **SECTION I : Présentation de l'entreprise ENAD**

L'entreprise nationale des détergents et produits d'entretien -ENAD- est issue de la restructuration, en 1982, de la société nationale des industries chimiques -SNIC-. Elle est chargée, dans le cadre du plan national de développement économique et social, de la recherche, du développement, de la production et de la commercialisation des détergents, des produits d'entretien et d'hygiène corporelle.

Dans la pratique, les fonctions de développement et de commercialisation échapperont à l'entreprise ENAD vu que la restructuration de la société mère (la SNIC) a donné aussi naissance à deux autres entreprises qui resteront chargées de ces deux volets jusqu'à la mi-1990.

Ceci confirmera par la suite que l'entreprise économique ne peut se séparer de telles fonctions primordiales et mettra en exergue les carences de ladite restructuration des entreprises des années 1980. D'ailleurs, la stratégie adoptée, depuis la mi 2000, porte justement sur le retour au regroupement des activités communes et des fonctions stratégiques au sein d'une même entreprise.

Cette entreprise a connu, depuis sa création, d'énormes difficultés d'exploitation et de gestion nées principalement de la restructuration de l'entreprise mère et matérialisées par un isolement du siège de la direction générale avec absence quasi-totale de cadres qualifiés; rendant inefficace toute forme d'organisation. Elle est passée à l'autonomie de gestion en 1990. Cette nouvelle forme juridique ne s'est pas matérialisée par une amélioration de ses performances pour les raisons évoquées ci-dessus.

L'activité principale de l'entreprise à laquelle nous allons nous intéresser est constituée des détergents (pour lavages mains et machines). En plus d'une usine à Réghaia datant de l'indépendance, il y a eu l'entrée en production, en 1986, de trois grands complexes situés à Chelghoum-Laid, Sour-El-Ghozlane et Ain-Temouchent.

Ces complexes étaient gérés, jusqu'à leur mise en exploitation, par une autre entreprise dite de développement et ce dans le cadre de la restructuration de l'entreprise mère.

L'ENAD a connu pendant plusieurs années, pour, entre autres, les raisons ci-dessus évoquées, des difficultés qui se traduisaient par des résultats financiers négatifs.

Ce n'est qu'au milieu des années 1990 que les conditions minimales de management et d'organisation commencèrent à être réunies; permettant l'amélioration de la gestion de l'entreprise et de ses résultats d'exploitation. Cette situation de l'entreprise a été, par la suite, améliorée avec la programmation et l'exécution, à deux stades, de mesures internes de mise à niveau :

- 1- un premier stade de mise à niveau par le biais d'un plan interne de redressement de l'entreprise dont l'élaboration a eu lieu en 1995 pour une exécution étalée sur les années 1995 à 1997;
- 2- un second stade de mise à niveau par le biais d'un plan interne de restructuration de l'entreprise élaboré et exécuté en 1997.

L'entreprise nationale des détergents -ENAD- a entamé, enfin, dans le cadre de sa stratégie d'adaptation aux effets de la mondialisation, un processus de partenariat international, objet du cas pratique de ce mémoire, qu'elle a conclu à la fin de 1999 et mis en œuvre en début de 2000.

## **SECTION II : Plan de redressement interne de l'ENAD**

Le redressement de l'ENAD, comme cela est le cas pour toutes les entreprises, est devenu nécessaire dès 1994 en raison de l'introduction, au plan macro-économique, de mesures de réajustements structurels décidés par les pouvoirs publics sur injonction du fonds monétaire international.

En effet, les situations initialement vécues, matérialisées globalement par un assistanat et un protectionnisme garantis par l'Etat et dont bénéficiaient les entreprises publiques et même privées, commençaient à disparaître avec l'apparition progressive des règles du marché et de la concurrence par le biais des importations.

Cette nouvelle situation est devenue d'autant plus difficile à supporter par les entreprises avec les effets de la dévaluation de la monnaie locale décidée dans le cadre des mesures de réajustements structurels sus cités.

La demande nationale a connu un rétrécissement. Elle est devenue, pour une entreprise comme l'ENAD, nettement inférieure à l'offre. Les surcoûts sont devenus apparents et les déficits se profilaient à l'horizon<sup>45</sup>.

Une mise à niveau étalée sur plusieurs années devait être engagée en vue de corriger, par des mesures internes, les disfonctionnements devenus trop apparents avec les nouvelles données macro-économiques.

Les actions de redressement décidées ont fait l'objet d'un programme élaboré par l'entreprise couvrant la période 1995-1997.

Deux principes ont guidé l'élaboration de ce programme<sup>48</sup>:

- 1- les causes externes à l'entreprise doivent être au maximum jugulées par des mesures internes à celle-ci;
- 2- les actions nécessaires à l'atteinte des objectifs visés doivent être privilégiées par rapport aux justificatifs des écarts affichés.

<sup>48</sup> Analyse des rapports de gestion de l'entreprise.

Avant de retracer les mesures internes de redressement introduites et les résultats obtenus, nous présentons succinctement les grandes lignes du diagnostic qui a constitué une base à l'élaboration dudit programme.

### **Paragraphe 1 : Diagnostic d'exploitation de l'ENAD**

Le diagnostic de la situation d'exploitation de l'entreprise ENAD, élaboré en 1995, fait ressortir les principaux constats généraux suivants:

- 1- une succession des résultats financiers négatifs;
- 2- une augmentation des découverts bancaires se traduisant par une élévation sans cesse des frais financiers et partant une aggravation des déficits financiers ;
- 3- des niveaux insuffisants d'atteinte des objectifs de production qui constituaient les seuils d'équilibres financiers de l'entreprise ;
- 4- des augmentations des charges ; notamment des matières premières dont la quasi-totalité est importée et ce en raison, principalement, de la dépréciation de la monnaie locale;
- 5- une exposition des produits de l'entreprise ; notamment les détergents, à une concurrence, de plus en plus exacerbant, par les produits d'importation dont les marques s'imposent facilement.

Le diagnostic élaboré a mis, par ailleurs, en exergue les points forts et les points faibles de l'entreprise ENAD.

#### **A- Les points forts recensés en 1995 sont comme suit:**

- un marché porteur, de plus en plus exigeant mais qui peut être favorable à l'entreprise moyennant des améliorations dans les domaines du management, de la qualité, des coûts et du marketing;
- un potentiel humain pluridisciplinaire relativement qualifié et expérimenté; aux différents niveaux socioprofessionnels, apte à subir les actions de mise à niveau exigée par la nouvelle conjoncture économique;

- des réserves importantes de capacités de production inexploitées dans les détergents; notamment depuis le recul de la demande nationale; ce qui peut permettre des opérations d'exportation;
- de fortes attractions pour le développement dans le domaine du développement des produits.

**B- Les points faibles recensés en 1995 sont comme suit :**

- . une absence d'intégration des matières premières utilisées rendant l'entreprise dépendante de leur importation d'où sa vulnérabilité pour deux raisons principales: la première est due directement aux augmentations des coûts induits par la dévaluation de la monnaie locale. La seconde est, elle, liée au fait que le poste comptable de coûts matières est le plus important des charges d'exploitation de l'entreprise;
- . une absence de politique de recherche et de développement (héritée du schéma de restructuration de l'entreprise mère comme déjà signalé) privant l'entreprise de réagir à temps aux nouvelles et perpétuelles exigences du marché;
- . des défaillances techniques de l'outil de production des détergents nécessitant des investissements de mise à niveau en vue d'une meilleure flexibilité; d'une part, et d'une rationalisation des consommations de matières premières et d'amélioration de la qualité; d'autre part;
- . des surconsommations; voire du gaspillage de matières premières pour des raisons tant techniques évoquées précédemment que de gestion générale des stocks imposée en grande partie par la conjoncture financière macro-économique de l'époque (rareté de ressources et de financements contraignant les entreprises à stocker au maximum afin d'éviter les ruptures de stocks de matières premières);

- . une insuffisance dans les domaines de la qualité du produit et de sa présentation, conjuguée à une absence traditionnelle de marketing et partant une faiblesse de pénétration du marché;
- . une inexistence de la comptabilité analytique à même de cerner avec précision les coûts d'exploitation et de permettre l'introduction des correctifs qui s'imposent ;
- . une fragilité de la santé financière de l'entreprise qui allait s'aggraver avec les effets des conséquences, déjà évoquées, des mesures de réajustements structurels introduits depuis 1994;
- . un recul conséquent de la production de détergents imposé par la détérioration du pouvoir d'achat résultant desdits réajustements;
- . les charges fixes (notamment les frais du personnel), rapportées aux nouveaux niveaux de productions, enregistrent une nette progression; ce qui allait aggraver, encore, la fragilité de la santé financière de l'entreprise sans l'introduction de mesures correctives;
- . une insuffisance, pour certaines fonctions, en matière de capacité managériale selon les besoins rendus nécessaires par les nouvelles exigences de l'économie de marché. C'est le cas de la fonction marketing qui était ignorée par le passé.

C'est sur la base des principaux éléments du diagnostic ci-dessus synthétisé qu'ont été élaborés les grands axes de mise à niveau de l'entreprise ENAD dont la concrétisation s'est étalée sur les années 1995 à 1997.

L'entreprise semble donc avoir clairement perçu, dès 1994, la nécessité de se mettre à niveau en vue d'amorcer l'ère de l'économie de marché dont les signes, à travers la concurrence de ses produits par les importations, commençaient déjà à se manifester. L'entreprise s'était fixé, à l'époque, l'objectif de jouer, dans son domaine d'activité, un rôle important; voire déterminant dans le cadre du nouveau contexte économique.

## **Paragraphe 2 : Mesures internes de redressement de l' ENAD**

Les mesures internes de redressement de l'entreprise ENAD<sup>49</sup>, élaborées en 1995 et exécutées pendant trois ans (1995-1997) visaient des objectifs dont les principaux sont synthétisés ci-après.

Il y a lieu de signaler que des opérations et actions tant techniques que procéduriales précises touchant l'ensemble des fonctions de l'entreprise ont été programmées et lancées dans ce cadre<sup>49</sup>. Des investissements, bien que limités, ont, alors, été engagés dans ce cadre.

En outre, des dépenses ont aussi été engagées dans ce qu'on peut appeler "les investissements immatériels"<sup>50</sup> consistant à rehausser l'image du produit et de l'entreprise afin d'augmenter sa rentabilité future et lui permettre d'avoir le good-will<sup>51</sup> nécessaire dans la perspective d'un partenariat ou privatisation.

Les investissements immatériels sont relatifs à toutes les dépenses engagées dans la recherche et le développement, la publicité, les marques et les ressources humaines.

En effet, bien que ce type d'investissement se caractérise par la grande difficulté à mesurer et à apprécier son apport dans la création de la richesse et par conséquent, à mesurer concrètement sa contribution en termes monétaires ou non monétaires dans la croissance de la valeur économique de l'entreprise, il n'en demeure pas moins que depuis une décennie, il est de plus en plus soutenu, de l'avis de beaucoup de managers et de responsables d'entreprises, que la création de la valeur pour celles-ci semble provenir plutôt des investissements immatériels que des investissements matériels ou du moins qu'ils se complètent et que les uns sans les autres constituent une condition nécessaire mais non suffisante<sup>52</sup>.

<sup>49</sup> Contenus dans le plan de redressement interne de l'entreprise ENAD.

<sup>50</sup> Abdellaziz Amokrane dans « la comptabilité des ressources humaines..... » p.201

<sup>51</sup> Voir première partie, section VI : évaluation du patrimoine.

<sup>52</sup> Voir première partie, section VI : évaluation du patrimoine.

Comme nous le verrons dans ce chapitre, l'entreprise objet de ce cas pratique a engagé, dans le cadre de ces investissements immatériels, des actions de formation de son personnel tant d'encadrement que de maîtrise. Cet investissement lui sera d'un grand rendement dans le calcul de la valeur de la joint-venture au moment de la concrétisation du partenariat objet du cas pratique de notre étude dans ce mémoire.

La qualification des ressources humaines de l'entreprise obtenue avec la mise en œuvre du plan de redressement a fortement contribué à améliorer la valeur du good-will de la joint-venture au moment de la conclusion du partenariat. Cette contribution de la qualification des ressources humaines de l'ENAD dans la valeur du good-will de la joint-venture concernée par le partenariat s'est effectuée directement, grâce à sa valeur intrinsèque, et indirectement, grâce à sa participation à l'amélioration des performances de l'entreprise.

Ainsi, la planification stratégique des ressources est définie comme étant l'action qui marque la volonté de l'entreprise d'agir sur le futur en mettant en œuvre des plans et des moyens d'y parvenir<sup>53</sup>.

L'entreprise qui constitue le cas pratique que nous étudions dans ce mémoire semble s'être rapprochée de cette logique au vu de la démarche adoptée et des objectifs fixés dans son plan de redressement.

## **A- Les principaux objectifs visés<sup>54</sup>**

### **I- L'alignement des niveaux de production sur les objectifs fixés**

Une attention particulière devait être accordée à la réduction des temps d'arrêt de l'outil de production. Pour ce faire, les actions suivantes étaient indispensables:

<sup>53</sup> Isabelle et Paul Morin dans : politique générale et stratégie d'entreprise.

<sup>54</sup> Plan interne de redressement de l'ENAD.



- . amélioration de l'organisation technique des fonctions de production et de maintenance en vue d'une exploitation plus rationnelle de l'outil de production;
- . approvisionnement régulier de l'outil de production en matières premières et en pièces de rechange;
- . renforcement du contrôle de qualité des matières premières aux différents niveaux.

## **II- Le renforcement et la réorganisation de la fonction commerciale**

Pour ce faire, les actions suivantes devaient être menées:

- . redynamisation du volet marketing en vue d'une adaptation permanente et rapide de l'offre de l'entreprise à la demande du marché (qualité et présentation du produit, prix, publicité...);
- . amélioration des capacités de négociation à l'importation des matières premières et pièces de rechanges en vue d'acheter moins cher et de meilleure qualité;
- . tentatives d'exportations par la spécialisation d'une structure créée à cet effet.

## **III- La compression des charges d'exploitation**

Pour ce faire, les actions suivantes devaient être menées:

- . respect des formulations par la maîtrise des paramètres de production;
- . réduction des déchets et rebuts par une meilleure maîtrise technique de l'outil de production;
- . maîtrise des frais du personnel qui constituent le second poste de charges après les matières premières. Des actions concrètes ont été mises en œuvre (compressions et redéploiement d'effectifs) selon les exigences pratiques et les possibilités offertes par la législation en vigueur.

#### **IV- L'intégration des matières premières**

L'opération devait porter sur les matières premières pouvant être produites localement en vue de réduire la dépendance vis-à-vis de l'étranger et les effets de la dévaluation de la monnaie locale.

Pour ce faire, il fallait finaliser et/ou initier certains projets d'investissement faisant appel, selon les besoins, à des partenaires étrangers.

#### **V- L'adaptation de l'organisation générale de l'entreprise**

La mise à niveau d'une organisation adaptée est jugée capitale car c'est d'elle que dépend la réussite du reste du programme d'actions.

Cette adaptation concernait tant la direction générale que les directions des usines. Elle visait à faire émerger, adapter et/ou renforcer les fonctions principales d'une entreprise moderne activant dans une économie de marché.

Aussi :

- . pour la direction générale, l'objectif visé était de privilégier le rôle auquel devaient être dévolues les structures centrales à savoir la conception, la coordination, l'orientation et le contrôle. Pour ce faire, la compétence et la formation sont privilégiées dans les critères et conditions d'accès aux postes de responsabilité;
- . pour les usines, l'objectif portait, en priorité, sur le renforcement des fonctions de production et de maintenance par des cadres et agents de maîtrise qualifiés afin de prendre en charge les préoccupations recensées dans le diagnostic avec comme perspectives de développer, à terme, d'autres fonctions telles que la recherche et le marketing. Là aussi, des actions de formations et de recyclage sont engagées.

Ces principaux objectifs retenus dans le plan interne de redressement de l'entreprise, dont l'exécution s'est étalée sur trois années (1995 à 1997), étaient détaillés avec les coûts estimatifs de leur mise en œuvre.

L'aspect ressources humaines étant d'une forte sensibilité et influence, il fallait, alors, en parallèle, remobiliser les travailleurs autour des objectifs. Dans ce genre de situation, « Il s'agit de remobiliser les salariés sur les objectifs de l'entreprise, de retisser des liens de coopération et de restaurer une éthique au travail fortement fragilisée par les exigences managériales et par dissociation, de plus en plus visible, de l'économie et du social. L'éthique de l'entreprise se présente, en effet, tout d'abord comme un outil de gestion dont la vocation première est d'enrayer le mouvement de désengagement des salariés à l'égard de l'entreprise »<sup>55</sup>.

### **B- Les principaux résultats obtenus**

Dans la pratique, les rapports exploités font ressortir que les principaux objectifs retenus dans le plan interne de redressement de l'entreprise ont été concrétisés dans leur quasi-globalité et se sont traduits par une nette amélioration de la situation d'exploitation de l'entreprise.

Les agrégats de gestion de l'entreprise ENAD ont enregistré des progressions positives durant la période concernée par ces mesures internes de mise à niveau, comme le montre le tableau des résultats ci-après. Le résultat net (positif) de l'exercice 1997 n'avait jamais été atteint par le passé.

<sup>55</sup> Sophia Mappa : "La coopération internationale face au libéralisme »/P.263.

Evolution des principaux agrégats du groupe ENAD après la mise en œuvre du plan interne de redressement en 1995<sup>(56)</sup>

| ANNEES                     | 1995  | 1997  | MILLIONS DA<br>(%) |
|----------------------------|-------|-------|--------------------|
| Chiffre d'affaires         | 6 169 | 7 384 | + 20               |
| Valeur Ajoutée             | 2 595 | 2 919 | + 12,5             |
| Résultat d'exploitation    | 356   | 655   | + 84               |
| Résultat net de l'exercice | - 213 | + 628 | /                  |

La situation financière affichée en 1997, bien que nettement meilleure en comparaison aux années précédentes, restait caractérisée par une saturation de la capacité d'endettement de l'entreprise. Les résultats positifs du plan interne de redressement nécessitaient, alors, d'être consolidés pour se préparer à faire face à la concurrence grandissante.

Une compétitivité interne à l'entreprise pouvait résulter de la situation géographique des quatre usines (Est, Ouest, Centre et Sud-Est ).

Une **restructuration de l'entreprise** se présente, ainsi, en 1997, comme **une autre solution interne de consolidation de la mise à niveau** de ses activités; en général, et des détergents, en particulier.

<sup>(56)</sup> Informations tirées des rapports de gestion et bilans comptables des exercices des exercices 1995 et 1997.

### **SECTION III : Restructuration interne de l'ENAD**

L'idée de restructuration de l'entreprise ENAD remonte, en réalité, sur la base des éléments disponibles, à l'année 1993. En effet, une étude confiée à un bureau d'études national<sup>57</sup> avait débouché sur la nécessité de restructurer l'entreprise.

L'option de restructuration de l'entreprise, bien qu'avalisée par ses organes statutaires, avait été sciemment retardée pour au moins deux raisons :

- 1- la fragilité financière de l'entreprise comme l'avait fait ressortir le diagnostic exposé dans la partie précédente;
- 2- la préparation insuffisante des structures décentralisées par rapport aux exigences de la restructuration.

Le plan interne de redressement engagé en 1995 devait, justement, mettre à niveau les différentes structures avec, notamment, l'élaboration de systèmes et procédures de gestion privilégiant la décentralisation.

Les résultats relativement satisfaisants obtenus avec la concrétisation du plan interne de redressement ont permis de lever les deux contraintes ci-dessus évoquées.

L'opération de restructuration est, alors, reprise en 1997<sup>58</sup> en tant que moyen d'approfondissement et de consolidation de la mise à niveau entamée en 1995 avec le plan interne de redressement de l'entreprise.

Le schéma projeté<sup>59</sup>, dans ce cadre, a été validé par un bureau d'études national. Il portait sur la filialisation régionale des activités de l'entreprise avec l'identification de quatre filiales dont les détergents constituent, pour chacune d'elles (et donc pour chaque région), l'activité principale.

<sup>57</sup> Le centre d'études CERDAM.

<sup>58</sup> Avec le bureau d'études national CETIC (centre technique d'information et de communication).

<sup>59</sup> Plan de restructuration interne de l'entreprise ENAD.

Les quatre filiales coiffées par le groupe ENAD sont:

- ◆ à l'Est, -SODER- (société des détergents du Rhumel); sise à Chelghoum-Laid;
- ◆ à l'Ouest, -SODEOR- (société des détergents de l'oranais); sise à Ain-Témouchent;
- ◆ au centre, -SHYMECA- (société d'hygiène ménagère de l'algérois); sise à Hussein Dey;
- ◆ au Sud-Est, -SIDET- (société des détergents du Tikjda); sise à Sour-el-ghozlane.

Par rapport à d'autres schémas examinés, la filialisation régionale offrait beaucoup plus d'avantages que d'inconvénients vu qu'elle pouvait permettre de :

- . disperser le risque global du futur groupe;
- . mettre en compétition les futures filiales;
- . maximiser les chances de réussite d'un partenariat industriel.

Le schéma de restructuration retenu a clairement défini l'organisation du groupe et de ses filiales ainsi que leurs missions et prérogatives qui sont résumées comme suit.

**Pour le groupe**, la mission est essentiellement stratégique. Elle porte sur le suivi, l'assistance et la surveillance stratégique des filiales. Le groupe est chargé, dans ce cadre, de :

- "la définition de la stratégie d'investissement, de développement et de partenariat;
- "la stratégie et la coordination des importations communes;
- "la définition de la politique générale des ressources humaines;
- "la définition de la politique financière du groupe ;
- "la mise en œuvre du contrôle de gestion.

**Pour les filiales**, la mission porte sur une gestion opérationnelle totalement décentralisée. Les filiales sont chargées, dans cette organisation, de :

- " la gestion de leur production et de leur maintenance;
- " la promotion et le développement de leurs produits;
- " leur gestion commerciale spécifique;
- " la gestion de leurs ressources humaines;
- " la programmation et le contrôle opérationnel;
- " la gestion de leur sécurité industrielle et préventive;
- " la gestion opérationnelle de leur trésorerie.

En résumé,

**le groupe est chargé**, en plus des missions ci-dessus synthétisées, de la gestion des équilibres intra groupe ; notamment l'arbitrage des conflits résultant de la répartition des productions et ventes entre les filiales, la définition des prix de cessions intra groupe et l'équilibrage des ressources entre les filiales dans une perspective de développement.

**Les filiales ont, elles, pour mission**, en plus des prérogatives de gestion opérationnelles ci-dessus énumérées, de définir les politiques fonctionnelles à l'intérieur de leur périmètre et ce conformément à la stratégie arrêtée par le groupe.

Une fois le schéma de restructuration retenu et les missions et prérogatives du groupe et des filiales arrêtées, l'accent a été mis sur les mesures d'accompagnement et les principaux objectifs à atteindre durant la période considérée.

Sans aller aux détails, nous avons jugé utile, pour les besoins du mémoire, de faire ressortir, ci-après, les grandes lignes du plan de restructuration de l'entreprise ainsi que les résultats obtenus après sa mise en œuvre.

Il faut rappeler que le but recherché, par ce plan de restructuration, est la poursuite de la mise à niveau des activités de l'entreprise.

## **Paragraphe 1 : Les grandes lignes du plan de restructuration**

### **A- Mesures d'accompagnement**

Elles ont porté sur la refonte de la politique salariale et la mise en place du contrôle opérationnel. Par ailleurs, ces mesures d'accompagnement ont été appuyées par un système de planification et de contrôle cohérent qui a traité de:

- la définition de la stratégie du groupe pour le moyen terme;
- la formalisation de cette stratégie par un plan à moyen terme;
- l'élaboration de plans pluriannuels au niveau des filiales;
- l'éclatement des plans pluriannuels par fonction;
- l'éclatement des plans pluriannuels par usine;
- le contrôle opérationnel par usine, par fonction et par activité.

Afin d'éviter les chevauchements de prérogatives et les dilutions de responsabilités qui constituent, en matière de gestion et de management, l'ennemi de l'efficacité, les mesures ci-dessus ont été clairement réparties entre le groupe, d'une part, et les filiales ; d'autre part.

C'est ainsi que le groupe a pris les mesures relatives à la surveillance et au suivi stratégiques du système de contrôle de gestion; pendant que le contrôle budgétaire s'est effectué au niveau des filiales. Il y a lieu de signaler, sans aller aux détails, que le découpage des charges ainsi que l'organisation des comptabilités ont été en adéquation avec le processus de prise de décision selon les principes de base retenus. Il en a été ainsi pour le cahier des charges qui a été élaboré pour chaque centre de décision englobant les actions à mener, les objectifs de chaque action, le coût de chaque action et les délais de mise en œuvre. Le cahier des charges couplé aux indicateurs clés de performances a constitué l'ossature des contrats de performance.



## **B- Besoins de financement**

Ils ont porté essentiellement sur:

- . les décaissements sur investissements pour la mise en place de la nouvelle organisation et l'amélioration de la productivité des filiales. L'essentiel des programmes d'investissements retenus a été effectué en 1998. Ils ont été financés dans leur intégralité par des ressources internes;
- . le remboursement de la dette antérieure du groupe dont le service était important en raison des taux d'intérêt élevés de l'époque (dépassant les 12%);
- . la variation des besoins en fonds de roulement (les stocks et les créances et dettes à court terme) correspondant à un besoin de financement a été aussi intégré dans le plan de restructuration du groupe.

## **C- Ressources prévisibles**

Les ressources prévisibles induites par le plan de restructuration du groupe fondé sur des hypothèses de croissance maîtrisée, de rationalisation des charges courantes d'exploitation et de réduction; voire extinction progressive de l'endettement à moyen terme, qui ont porté essentiellement sur:

- . le montant du fonds de roulement à reconstituer au départ du plan de restructuration;
- . l'autofinancement net résultant de la consolidation des projections de résultats affichés au niveau du groupe;
- . la mobilisation de nouveaux crédits acheteurs à moyen terme.

## **Paragraphe 2 : Les principaux objectifs du plan de restructuration**

Pour chacun des exercices de la période concernée, les objectifs ont porté particulièrement sur:

- . le chiffre d'affaires et les consommations des biens et services ;
- . les frais du personnel et les frais financiers liés à la dette;
- . les dotations aux amortissements, les taxes, frais divers, les versements forfaitaires et les impôts sur bénéfices (IBS).

La projection des bilans comptables, retenue dans ce plan, à l'horizon 2000, faisait ressortir, pour le groupe ENAD, une amélioration constante de l'équilibre financier en dépit d'un endettement important au départ, une amélioration sensible du niveau des fonds propres et de la trésorerie et un désendettement progressif du groupe. Cette projection a été effectuée sur la base de normes cibles retenues en rapport avec les hypothèses relatives au plan de restructuration; d'une part, et à l'évolution; d'autre part, des éléments suivants :

- . le taux de change de la monnaie nationale;
- . l'inflation tant nationale qu'internationale;
- . la position concurrentielle du groupe sur son marché naturel.

La projection du tableau de financement consolidé du groupe indiquait, elle, que les choix effectués étaient cohérents dans la mesure où ils satisfaisaient à deux conditions essentielles:

- l'équilibre des flux des dépenses et des recettes dans le temps (liquidité ou solvabilité du groupe);
- l'équilibre de l'exploitation (résultats positifs assurant une rémunération correcte des capitaux engagés).

### **Paragraphe 3 : Les résultats du plan de restructuration**

Les restructurations, plutôt que subies, « ont évolué vers des modes plus volontaires d'adaptation des entreprises à leur environnement économique. Restructurer n'est alors plus synonyme de déclin économique mais de capacité d'anticipation »<sup>60</sup>.

<sup>60</sup> C.Charles dans « les conséquences des opérations de restructurations sur les conventions collectives de travail » P.759.

C'est cette conviction qui semble avoir constitué la base à partir de laquelle a été conçu et mis en oeuvre le plan de restructuration de l'ENAD qui, au vu des résultats affichés, a été concluant. En effet, les résultats obtenus par la mise en oeuvre du plan de restructuration de l'entreprise ENAD ont permis de confirmer dans leur quasi-totalité les projections affichées ci-dessus. La restructuration concrétisée a permis de créer, au sein du groupe, une compétitivité entre les filiales; notamment pour l'activité des détergents, qui s'est traduite sur le terrain par une amélioration constante des performances.

L'amélioration du management et de la gestion des ressources humaines qui ont résulté de la nouvelle organisation issue de la restructuration, ainsi que les actions de formation concrétisées se sont soldées par une meilleure maîtrise des différentes fonctions du groupe et de ses filiales. Cette maîtrise s'est soldée concrètement par:

- . une amélioration de la production tant sur le plan de la quantité que du point de vue de la qualité;
- . une meilleure maîtrise des coûts de production et de réduction des déchets et rebuts; ce qui a fortement contribué à la réduction des charges d'exploitation et partant à l'amélioration des résultats financiers;
- . le développement des volets relatifs au marketing, à la commercialisation et à la recherche ayant permis l'amélioration de la présentation du produit ainsi que sa diversification pour mieux faire face aux exigences du marché «boosté» par la concurrence naissante;
- . l'amélioration de la gestion financière et de la fiscalité; ce qui s'est traduit par d'importants gains (réductions d'agios) avec des effets positifs tant sur la trésorerie que sur les résultats d'exploitation;

. une meilleure efficacité en matière de gestion des approvisionnements grâce à la mise en place d'un système complémentaire entre le groupe et ses filiales ; ce qui a permis de réaliser d'énormes gains dont les effets positifs se sont faits sentir, d'année en année, au niveau des résultats d'exploitation.

La résultante des effets positifs des mesures concrétisées avec la mise en œuvre du plan de restructuration dont les plus importantes sont résumées ci-dessus est matérialisée par l'amélioration constante, au niveau du groupe, des résultats nets des exercices; d'une part, et de la trésorerie, d'autre part. L'évolution positive de l'ensemble des agrégats de gestion du groupe, à la veille de l'opération de partenariat, comme le montre le tableau ci-après, a fortement contribué, lors des négociations, à l'amélioration du good-will et partant de la valeur de la joint-venture.

Evolution des principaux agrégats du groupe ENAD<sup>61</sup>

| ANNEES                     | MILLIONS DA |       |        |
|----------------------------|-------------|-------|--------|
|                            | 1997        | 1999  | (%)    |
| Chiffre d'affaires         | 7 384       | 8 565 | + 16   |
| Valeur Ajoutée             | 2 919       | 3 372 | + 15,5 |
| Résultat d'exploitation    | 655         | 989   | + 51   |
| Résultat net de l'exercice | + 628       | + 709 | + 29   |

Les résultats ci-dessus affichées font ressortir un taux de croissance du chiffre d'affaires légèrement supérieur à celui de la valeur ajoutée. Cela s'explique par des évolutions similaires des prix des produits finis et des matières premières parallèlement à une maîtrise des consommations de ces dernières. Le résultat d'exploitation a fortement augmenté. Ce qui fait ressortir une nette diminution des charges autres que les matières premières; correspondant

aux objectifs visés par le plan interne de redressement et le plan de restructuration que nous avons présentés précédemment. Le résultat net de l'exercice affiche une croissance qui, bien que nettement supérieure à celle de la valeur ajoutée, est en deçà du taux d'augmentation du résultat d'exploitation. Ceci est dû à l'importance des charges hors exploitation.

<sup>61</sup> Informations tirées des rapports de gestion et bilans comptables des exercices 1997 et 1999.

#### **SECTION IV : Conclusion relative à la mise à niveau de l'ENAD**

On peut dire, à ce niveau, que les résultats enregistrés avec la mise en œuvre des plans de redressement et de restructuration auront permis au groupe ENAD d'atteindre des performances satisfaisantes mais par rapport à une situation bien spécifique caractérisée par la position, encore monopolistique, de l'entreprise sur le marché national vu que la concurrence continuait, jusqu'à l'an 2000, à se limiter aux seules importations. Les caractéristiques techniques du détergent dont, notamment, sa faible densité, rendant les coûts de son transport exorbitants, confortaient, donc, l'ENAD dans sa position sur le marché national.

Cependant, il était clairement admis qu'à terme, afin d'occuper des parts importantes du marché algérien, dans le cadre des stratégies régionales pour ce produit, les grandes firmes internationales allaient s'y implanter.

L'entreprise ENAD, avait donc, certes, renforcé sa position sur le marché national puisque, grâce aux mesures internes de mise à niveau, elle disposait, à la fin des années 1990, d'atouts majeurs articulés autour des aspects suivants :

- .une diversité de ses produits qui demeurerait cependant insuffisante par rapport aux exigences du marché ;
- .un fort potentiel de production qui demeurerait toujours sous exploité;
- .une domination du marché résultant plutôt d'une faiblesse; voire d'une quasi-absence de la concurrence ;
- .une qualité des produits appréciée, en général, par les ménages mais nécessitant encore de nettes améliorations pour se maintenir sur le marché futur;
- .un niveau de prix des produits fabriqués concurrentiels par rapport à ceux des produits importés du fait, entre autres, d'une protection douanière encore importante mais appelée à disparaître.

Elle affichait, cependant, une situation qui, par rapport au nouveau contexte économique et aux évolutions attendues au plan concurrentiel, mettrait en évidence des écarts difficile à faire masquer par les performances affichées, considérées comme relativement bonnes.

C'est ainsi que si l'état général de l'entreprise apparaissait, en absolu, comme étant acceptable après la mise en œuvre des mesures internes de mise à niveau évoquées précédemment, un diagnostic objectif qui tiendrait compte des perspectives économiques nationales et internationales, ferait ressortir les insuffisances encore persistantes suivantes:

- un état de l'outil de production qui nécessitait, encore, d'importants investissements de réhabilitation pour une réelle mise à niveau technologique aux standards internationaux;
- des taux d'utilisation de l'outil de production encore faibles caractérisés par des dysfonctionnements au regard des normes internationales en matière de rapport entre le capital et la main d'œuvre;
- de nettes insuffisances dans les domaines de la promotion du produit et du marketing.

Ces éléments, à eux seuls, inscrits dans un contexte concurrentiel et rapidement évolutif, reposant sur des critères purement économiques c'est à dire un fonctionnement dans le cadre d'un libre échange, montraient que la pérennité des activités de détergents du groupe ENAD serait très difficile; voire impossible à assurer par les seuls moyens internes.

En outre, le développement des produits détergents est très rapide en raison de la forte concurrence qui les caractérise.

Cette pérennité devait, donc, passer, pour s'inscrire dans le nouveau contexte économique, par une réelle réhabilitation industrielle qui nécessitait déjà des investissements importants, relativement longs à concrétiser et dont la productivité effective risquait d'être lointaine.

Toute mise à niveau qui devait résulter de cette réhabilitation industrielle, et dont la finalité est la recherche d'une meilleure compétitivité, allait être vite dépassée par rapport aux données internationales appelant, de nouveau des investissements supplémentaires plus modernes ; donc plus coûteux aux plans tant technologique qu'humain.

Aussi, soucieux de réussir son insertion dans le nouvel environnement marqué par l'intégration croissante des marchés induite par la mondialisation de l'économie, le groupe ENAD a adopté une stratégie industrielle visant à assurer aux activités des détergents un positionnement définitivement sécurisé sur leurs segments de marché.

Cette stratégie a porté sur l'association du groupe ENAD, en partenariat industriel, avec un groupe international spécialisé dans la fabrication et la commercialisation des détergents.



## **CHAPITRE II**

### **PARTENARIAT MICRO-ECONOMIQUE CONCLU PAR L'ENTREPRISE ENAD**

Après les différentes opérations de mise à niveau de ses activités; notamment les détergents, par la programmation et la concrétisation de mesures internes; opérations qui se sont soldées par des résultats, certes, positifs mais toujours insuffisants pour affronter la mondialisation, le groupe ENAD a opté pour une stratégie d'association, en partenariat industriel, avec un groupe international spécialisé dans ce domaine.

La finalité recherchée par cette opération de partenariat est la préservation des activités des détergents et de leurs effets positifs sur l'économie nationale. Pour atteindre cette finalité de pérennisation des activités de détergents dans le cadre du nouveau contexte économique, le choix du groupe ENAD devait porter sur un partenaire de rang international présentant; d'une part, des garanties de fiabilité, et lui assurant; d'autre part, la mise à niveau exigée par le marché à travers :

- un apport conséquent en capitaux et surtout en technologie;
- un alignement de l'outil de production sur les standards internationaux;
- un apport approprié en management et en marketing.

Les actions de redressement d'ensemble de l'entreprise, soutenues par une restructuration technique de ses activités et une consolidation de ses équilibres financiers lui ont permis, comme nous allons le voir à travers l'évaluation du patrimoine, d'optimiser les avantages de sa nouvelle stratégie basée sur la formation d'alliance avec une firme internationale.

Dans cette optique, les avantages tant macro-économiques que micro-économiques dont bénéficiait l'entreprise ENAD à la fin des années 1990 lui permettaient de porter son choix sur un partenaire international qui présenterait, en plus des avantages financiers, les garanties de fiabilité.

En d'autres termes, le partenariat, alliance de destins, devait se réaliser, au vu des atouts affichés par l'entreprise ENAD, avec un opérateur disposant de toutes les conditions lui permettant d'être lui-même pérenne.

Un programme de cession d'actifs a, alors, été soumis, dans ce cadre, par les organes statutaires de l'entreprise ENAD à l'appréciation du conseil des participations de l'Etat qui l'a approuvé.

L'accord d'engager le processus de cession d'actifs de l'ENAD ayant été obtenu de son propriétaire statutaire (le conseil des participations de l'Etat), l'entreprise a lancé une opération d'évaluation de l'ensemble de son patrimoine; opération confiée à un bureau d'études national<sup>62</sup> qui s'est lui-même doté, pour les besoins de cette opération, de l'assistance d'un cabinet d'expertise de renommée mondiale<sup>63</sup>.

Ce cabinet d'études international a eu, en l'occurrence, à procéder à la validation des méthodes utilisées par les experts du bureau d'études national ci-dessus cité ainsi que les conclusions auxquelles ils ont abouti.

Après évaluation des actifs des éléments du groupe ENAD appelés à faire partie de la joint-venture objet du cas pratique étudié, la méthode du good-will<sup>64</sup> a servi à mettre en valeur les atouts supplémentaires dont disposait l'activité des détergents de l'entreprise qui ont été valorisés.

En effet, l'entreprise occupait une bonne place du marché national et ce malgré son ouverture à la concurrence internationale. L'entreprise disposait en outre d'une qualification de ses ressources humaines relativement acceptable. L'autre élément qui a été pris en compte dans le good-will, est la situation géographique du pays.

<sup>62</sup> Le centre national d'assistance technique (CNAT).

<sup>63</sup> Le cabinet d'expertise suisse ERNST & YOUNG

<sup>64</sup> voir section VII de la deuxième partie : évaluation du patrimoine d'une entreprise.

Ces atouts, qualifiés de "partie non visible du patrimoine d'une entreprise"<sup>65</sup> ont constitué l'excédent de la valeur globale de l'entreprise par rapport à la somme des valeurs réelles des différents actifs qui la composent déterminées, elles, par la méthode de l'actif net comptable corrigé.

La méthode du good-will a permis de faire ressortir, dans ce cas, le "super profit" qui a placé le groupe ENAD en position de négociier et d'obtenir des offres des partenaires dépassant largement la valeur des seuls actifs apparents disponibles.

Ainsi donc, en plus de la valeur matérielle du patrimoine, obtenue par les méthodes de l'actif net comptable et de l'actif net comptable corrigé, la méthode du good-will a fait ressortir un important excédent constitué des trois composantes immatérielles principales qui sont le capital humain de l'entreprise, son capital structurel et son capital client.

En effet, malgré les difficultés nées de la compression de la demande nationale par suite de l'introduction, en 1994, des réajustements structurels macro-économiques caractérisés principalement par la dévaluation de la monnaie nationale l'activité des détergents de l'ENAD arrivait à occuper le marché et à dégager d'importants bénéfices.

Il y a lieu de signaler, à ce stade, que si jusqu'à l'an 2000, l'ENAD était la seule entreprise de fabrication des détergents en Algérie, il y a eu par la suite construction de trois usines par des concurrents différents de rang mondial; ce qui marque l'importance du marché des détergents en Algérie.

Ces éléments ont aussi contribué à améliorer la valeur marchande de la joint-venture objet du cas pratique étudié.

<sup>65</sup> L.Edvinson et M.Malone : le capital immatériel de l'entreprise.

Une fois l'option du partenariat arrêtée, il fallait planifier sa mise en œuvre en vue de bien la gérer car l'adaptation de l'entreprise économique à son nouvel environnement, imposée par la mondialisation et matérialisée par l'économie de marché, ne s'opère pas toujours facilement et surtout pas rapidement en raison de réticences aux changements, comme nous l'avons vu dans la partie théorique. La valorisation de la joint-venture avec son patrimoine matériel et immatériel a permis au groupe ENAD de disposer des éléments nécessaires à une négociation efficace. Pour cela, les mesures internes de mise à niveau engagées par l'entreprise auparavant auront été salutaires.

## **SECTION I : Démarche adoptée pour le processus de partenariat**

La démarche adoptée par l'entreprise ENAD a visé, dès les premiers contacts engagés (juste après sa restructuration), la formalisation d'accord(s) permettant d'assurer, à travers la réhabilitation de l'outil de production et la mise à niveau des produits ainsi que leur développement, la pérennité des activités industrielles, dans le cadre d'une association en capital avec des opérateurs étrangers présentant le maximum de garanties de viabilité sur le double plan industriel et financier.

Le projet idéal initialement recherché visait la présence d'un grand groupe international dans chacun des trois complexes détergents afin de créer une véritable concurrence garante du développement de l'activité tant en Algérie que sur le plan régional.

En effet, la situation géographique des trois complexes détergents (celui de Ghelghoum Laid à l'Est, celui de Sour el ghozlane au Centre et celui d'Ain-temouchent à l'Ouest) aurait permis, dans un cas de partenariat avec trois groupes internationaux, de concrétiser le projet idéal.

Si la recherche de partenariat industriel est devenue, avec la mondialisation, incontournable pour la préservation et la consolidation des activités de production des détergents en Algérie, il n'est pas moins vrai que les partenaires étrangers intéressés cherchaient, eux aussi, par une telle opération, des opportunités de réaliser d'importants profits à la seule condition de procéder à des actions de réhabilitation et de mise à niveau dont le coût est nettement moins élevé et la rentabilité plus rapide que dans le cas d'un investissement direct sur terrain nu.

C'est en pleine connaissance de ces enjeux que l'entreprise ENAD a fait du partenariat, à travers notamment la création de joint-venture(s), un outil privilégié de développement des activités des détergents.

La conception de ce projet idéal est devenue, cependant, une utopie dès l'engagement des premières discussions avec les partenaires potentiels dont les stratégies régionales obéissent à des logiques autres que celles dictées par les intérêts de l'entreprise algérienne.

Devant l'impossibilité d'atteindre cet objectif idéal consistant à obtenir un partenariat indépendant pour chacun des trois complexes détergents, il fallait tenter de respecter deux principes qui sont:

- la préservation et le développement de l'ensemble de l'outil de production;
- la mise en situation concurrentielle des activités détergents avec la présence d'au moins deux investisseurs étrangers.

Ceci devait, compte tenu des conditions et des caractéristiques du marché algérien des détergents, conduire au schéma optimum suivant :

- la constitution, avec un premier partenaire étranger, d'une joint-venture intégrant le maximum du patrimoine de l'outil de production des détergents et la marque principale du produit ISIS;
- la cession, à un second partenaire étranger, du reste du patrimoine des détergents ;
- le redéploiement éventuel du potentiel résiduel vers d'autres activités de l'entreprise.

Les démarches engagées dès 1997 et pendant presque trois ans ont permis à l'entreprise d'approfondir les discussions avec les trois plus importants groupes internationaux activant dans le domaine des détergents:

- le groupe américain PROCTER & GAMBLE,
- le groupe anglo-hollandais UNILEVER,
- le groupe allemand HENKEL.

Les discussions menées avec ces trois grands groupes mondiaux, seuls investisseurs étrangers susceptibles de réaliser un accord de partenariat de cette envergure, au delà des formules d'association affichées ou des niveaux de prix offerts, se recoupaient sur un point majeur portant sur l'exclusivité d'association de l'ENAD avec un seul groupe des trois<sup>66</sup>.

Cette exigence clairement affichée par chacun des trois groupes internationaux est motivée par le rétrécissement de la demande nationale par suite des mesures macro-économiques introduites depuis 1994 ayant induit l'existence, en Algérie, d'une surcapacité industrielle dans le domaine des détergents. Cette demande nationale en détergents est telle qu'elle pourrait être couverte par une partie du potentiel productif existant avec la mise en œuvre d'un programme d'investissement approprié tel que recherché à travers le partenariat projeté.

Ainsi, il est apparu, dès le départ, que la conclusion d'un accord de partenariat dans l'industrie des détergents en Algérie conduirait inévitablement à l'abandon d'une partie des capacités productives existantes avec les conséquences qui allait en découler.

Cette perspective devait mener, à terme, à la fermeture d'usine(s); ce qui compliquait les choses pour l'entreprise ENAD et ses propriétaires<sup>67</sup>.

L'un des partenaires, candidats à l'association, a, même, estimé qu'un investissement intense au sein d'un seul complexe détergents de l'ENAD permettrait à celui-ci de produire, non seulement, ce qui est nécessaire à la couverture de la demande nationale, mais de dégager, en plus des excédents à l'exportation.

<sup>66</sup> Premières offres reçues des partenaires potentiels.

<sup>67</sup> Rapport d'analyse des premières offres reçues.



Il s'agissait là d'un aboutissement inéluctable sauf à considérer que l'ENAD aurait la capacité, dans les conditions d'une économie soumise aux règles du libre échange, d'affronter seule la future rude concurrence des firmes internationales qui, tôt ou tard, allaient investir en Algérie.

Or, il apparaît, à travers des expériences vécues dans le monde et au vu des résultats obtenus avec les seules mesures internes de mise à niveau engagées par l'ENAD, qu'il est difficile à celle-ci; voire impossible, de faire face, seule, à des concurrents internationaux implantés en Algérie, tant le coûts des moyens techniques, financiers et humains à mettre en œuvre, de façon permanente, est lourd à supporter.

Par ailleurs, il faut signaler qu'avec l'avènement de la mondialisation, les grands groupes industriels sont à la recherche de nouvelles bases de production, notamment pour des produits comme les détergents dont les coûts de transport sont exorbitants en raison de l'importance de leur volume parallèlement à la faiblesse de leur densité.

De ce point de vue, le Maghreb est bien placé, de par sa position géographique, pour constituer des bases de production aux grands groupes industriels internationaux. D'ailleurs plusieurs de ces groupes dont de production de détergents sont déjà installés et depuis longtemps au Maghreb.

Ce n'est, cependant, pas le cas de l'Algérie qui dispose pourtant d'infrastructures industrielles plus importantes; comme pour le cas qui nous intéresse; à savoir les détergents dont les capacités de production et surtout leur répartition géographique constituent un atout majeur par rapport aux autres pays de la région.

Avec l'ouverture du marché algérien et la nouvelle orientation économique dictée par la mondialisation, depuis le début des années 1990, l'accueil d'investisseurs et de partenaires étrangers est devenu possible; voire indispensable.

Au vu de ces données, il est devenu, donc, définitivement clair que l'objectif stratégique d'assurer la pérennité de tout le patrimoine productif des détergents, visé au départ par l'entreprise dans le cadre de sa recherche de partenariat, ne peut être atteint. Il y a eu, alors, pour l'entreprise ENAD, une question stratégique à trancher concernant l'éventualité d'une décision d'option pour un partenariat qui doit s'accompagner d'une acceptation d'une fermeture probable, à terme, d'usine(s) industrielle(s).

L'entreprise ENAD, visant toujours une alternative d'utilisation optimale de ses potentiels industriels, dans le cadre d'un redéploiement de ses activités et dans la perspective de préserver leurs impacts économiques sur les régions d'implantation ; notamment l'emploi, devait, alors, poursuivre ses efforts sur la recherche, dans ses discussions et négociations avec les partenaires potentiels, de la démarche qui pourrait faire évoluer, au mieux, le schéma résultant des premières propositions vers celui qu'elle avait projeté au départ.

Dans la pratique, les discussions menées, en seconde étape, avec les trois partenaires potentiels ont été axées sur les préoccupations de l'ENAD en tant qu'entreprise à capitaux publics. L'accent est, alors, mis, certes, sur les offres financières, mais également et surtout sur l'implication et l'engagement de ces partenaires dans le développement de l'outil de production que l'ENAD leur propose à l'association et ce tout en préservant au maximum les effectifs en place.

Les discussions menées avaient pour but de bien expliquer les exigences à satisfaire pour la conclusion du meilleur accord possible de partenariat.

Aussi, les partenaires potentiels ont été sensibilisés sur la nécessité impérative d'assortir leur offre technique et financière d'un accord industriel portant sur deux principaux volets:

- une stratégie de développement de la future joint-venture en mettant clairement en relief les objectifs d'investissement et d'emploi;
- des propositions et conditions de redéploiement des activités des usines non retenues dans le projet d'association proposée afin d'éviter les pertes d'emplois.

## **SECTION II : Offres de partenariat reçues**

### **Paragraphe 1: Présentation succincte des offres**

Après les différents contacts et séances de travail ainsi que les clarifications nécessaires, des offres ont été reçues des principaux groupes internationaux de détergents; à savoir Procter&Gamble, Unilever et Henkel. Ces offres<sup>68</sup> des partenaires potentiels ont porté principalement sur :

- le contenu patrimonial de la joint-venture à constituer;
- le prix de la joint-venture à constituer ;
- la stratégie de développement global ;
- l'approche de redéploiement des potentiels résiduels.

#### **A- pour le groupe international Procter&Gamble**

Le patrimoine de la joint-venture proposé concernait l'ensemble des complexes (03) et usine (01) détergents du groupe ENAD. L'évaluation avancée pour la joint-venture proposée est, financièrement, la plus élevée des trois. La stratégie de développement proposée pour la joint-venture portait sur :

- le développement des activités de détergents en Algérie;
- la réhabilitation et la mise à niveau du complexe détergents de Sour-el-Ghozlane pour atteindre, au bout de trois ans, une capacité réelle de production de 160.000 tonnes ; soit beaucoup plus que ce qui est nécessaire à la satisfaction de la demande nationale;
- la reconversion, au bout de trois ans, de l'usine de Réghaia en centre de distribution;
- la fermeture des deux complexes restants à savoir ceux de Chelghoum laid et d' Ain témouchent et ce après la mise à niveau de celui de Sour-el-Ghozlane;

<sup>68</sup> Offres de partenariat des trois multinationales en course.

- la mise en place d'une « fondation » financée par la joint-venture pour la mise en œuvre du plan social; compression d'effectifs notamment;
- le développement des autres gammes de produits du groupe Procter&Gamble en dehors de la joint-venture en procédant, dans un premier, à leur importation pour tester le marché avant de réaliser des investissements.

Le montant des investissements proposé pour la réhabilitation et la mise à niveau du complexe détergents de Sour-el-Ghozlane était conséquent<sup>69</sup>; ce qui signifiait que le repreneur visait à rendre la joint-venture fortement capitalistique et ce au détriment des emplois existants.

**Il en ressort que l'offre proposée par Procter&Gamble se serait traduite, pratiquement, par la fermeture, à terme, de trois usines des quatre; ce qui aurait induit une importante perte d'emplois<sup>69</sup>.**

### **B- pour le groupe international Unilever**

Le patrimoine de la joint-venture proposé concernait l'ensemble des actifs du complexe Chelghoum laid et de l'usine Réghaia. L'évaluation de la joint-venture proposée, hors endettement, se situait entre celles des deux autres groupes. La stratégie de développement et d'évolution proposée pour la joint-venture portait sur :

- le développement, en Algérie, des activités détergents, produits de toilettes et produits cosmétiques;
- la réhabilitation et la mise à niveau technologique du complexe détergents de Chelghoum laid et de l'usine Réghaia;
- la signature, avec le groupe ENAD d'un contrat de fourniture, par ce dernier, de détergents à la joint-venture pendant deux à trois ans c'est à dire en attendant sa mise à niveau.

<sup>69</sup> Offre de partenariat du groupe **Procter&Gamble**.

Il a été proposé que les complexes détergents d'Ain témouchent et de Sour-el-Ghozlane qui devaient servi, contractuellement, à alimenter la joint-venture pendant sa mise à niveau, soient, à la fin de cette mission, sous l'entière responsabilité du groupe ENAD.

Le montant des investissements proposé pour la réhabilitation et la mise à niveau du complexe détergents de Sour-el-Ghozlane et de l'usine de Réghaia était de moitié par rapport à celui de Procter&Gamle. Il n'est, donc, pas visé d'atteindre d'importantes capacités de production.

**Il en ressort que l'offre proposée par Unilever<sup>70</sup> se serait traduite, pratiquement, par la mise en difficulté, à terme, des complexes détergents d'Ain témouchent et de Sour-el-Ghozlane vu qu'ils auraient été nettement en deçà du niveau technologique projeté pour la joint-venture et partant non concurrentiels. Ainsi, leur rentabilité et partant le maintien de leurs emplois auraient été sérieusement menacés.**

### **C- pour le groupe international Henkel**

Le patrimoine de la joint-venture proposé concernait l'ensemble des activités de détergents composées du complexe d'Ain témouchent et de l'usine Réghaia, dans un premier temps. Le complexe de Chelghoum laid est proposé pour faire partie, dans une seconde étape, de la joint-venture. La valeur proposée pour la joint-venture "de base" (le complexe d'Ain-témouchent et l'usine de Réghaia) est la plus basse des trois offres reçues; y compris l'endettement.

La stratégie de développement et d'évolution proposée pour la joint-venture a porté sur :

<sup>70</sup> Offre de partenariat du groupe Unilever.

- le développement des activités détergents en Algérie, au Maghreb et dans le bassin méditerranéen;
- la réhabilitation et la mise à niveau technologique du complexe détergents d'Ain temouchent et de l'usine de Réghaia;
- la conclusion, avec le groupe ENAD d'un contrat de sous-traitance pour la fourniture, par ce dernier, de détergents à la joint-venture pendant trois ans c'est à dire en attendant sa mise à niveau;
- l'assistance de Henkel pour la reconversion du complexe de Sour-el ghozlane en vue de fabriquer des produits et matières premières en liaison avec l'activité détergents;
- la reprise du complexe de Chelghoum laid par la joint-venture durant la deuxième année de sa mise en œuvre et ce sous certaines conditions (non introduction parallèle de concurrent international et mise à niveau de ce complexe par les moyens propres du groupe ENAD).

Le montant des investissements proposé pour la réhabilitation et la mise à niveau du complexe détergents d'Ain temouchent et de l'usine de Réghaia est aussi le plus bas des trois.

Il n'est, donc, pas visé d'atteindre d'importantes capacités de production; notamment avec la perspective d'intégration, à la joint-venture, du complexe de Chelghoum laid dont la mise à niveau est à la charge du groupe ENAD.

**Il en ressort que l'offre proposée par Henkel<sup>71</sup> qui sera d'ailleurs retenue par le conseil des participations de l'Etat, est, pratiquement, celle qui répond au mieux à la préoccupation principale de la partie algérienne; à savoir le maintien de la totalité sinon du maximum d'emplois.**

<sup>71</sup> Offre de partenariat du groupe Henkel.

## **Paragraphe 2: Analyse succincte des offres reçues**

L'analyse des offres reçues des trois plus grands fabricants mondiaux de détergents<sup>72</sup> fait ressortir que leur contenu se démarquent du schéma optimal recherché au départ par le groupe ENAD; à savoir conclure un partenariat séparé pour chacun des trois complexes détergents.

Il n'en demeure pas moins que la réalisation objective du partenariat est absolument nécessaire pour la préservation de l'industrie des détergents en Algérie et que de ce point de vue, il est tout à fait évident que les offres reçues satisfont à cet objectif.

Nous sommes, à ce stade, en présence d'un invariant car les trois plus grands partenaires potentiels au monde dans ce domaine se proposent, à travers leurs offres, sur la base de leur propres stratégies, de réhabiliter la joint-venture à acquérir et de mettre à niveau son patrimoine afin de lui garantir une production supérieure à la demande nationale.

Il y a lieu de signaler, au passage, que sur le plan purement financier, les trois offres reçues sont proches les unes des autres tant pour ce qui est des niveaux de participation que des modalités de paiement. Par ailleurs, chacune de ces offres est jugée satisfaisante au vu de l'évaluation effectuée par le groupe ENAD.

Les divergences entre les offres financières reçues concernaient les propositions méthodologiques de calcul et d'évaluation de la part de la joint-venture restant au groupe ENAD et à mettre en œuvre au moment de leur future acquisition éventuelle par le partenaire.

Par ailleurs, les trois offres reçues ont porté sur une stratégie de développement de la joint-venture qui devaient répondre aux préoccupations du groupe ENAD exprimées lors des discussions menées.

<sup>72</sup> Rapport d'analyse des offres de partenariat élaboré par le bureau d'études CNAT.



En effet, outre l'apport de capitaux frais, les trois offres reçues visaient la réalisation d'importants investissements de réhabilitation et de valorisation de l'outil de production pris en charge ainsi que la création éventuelle, en Algérie, de nouvelles activités relevant du domaine de la multinationale.

Les offres contenaient aussi, dans ce cadre, la contribution de chaque partenaire potentiel à la mise en œuvre de programmes appropriés de formation du maximum de personnels et d'une assistance technique à toutes les fonctions de gestion et en particulier dans le domaine du marketing et du management.

Sur un autre plan, les offres finales en présence confirment que le marché national peut être satisfait par un, deux ou trois usines selon la stratégie de pénétration du marché développée par chacun des partenaires potentiels et ce après les mises à niveau projetées au bout de deux à trois ans; période pendant laquelle l'ensemble des sites du groupe ENAD seront utilisés avec l'assistance technique de l'investisseur.

Seulement, au delà de la période de mise à niveau projetée par les investisseurs pour la joint-venture ( deux à trois ans ), les capacités excédentaires dont devait hériter le groupe ENAD allaient, faute de marché ou du fait de la concurrence, cesser d'activer dans le domaine des détergents traditionnels et alors être soit fermées, soit reconverties.

De ce point de vue, et conformément aux termes de référence des discussions menées avec les trois partenaires, les offres reçues ont tenté de répondre à la préoccupation fortement exprimée liée au redéploiement des installations considérées par lesdits investisseurs comme excédentaires vu que:

- 1- pour l'offre portant joint-venture sur quatre sites, un seul complexe devait être maintenu en activité de production de détergents après sa réhabilitation et l'unité de Réghaia transformée en centre de distribution; les deux autres complexes étaient destinés à la fermeture,

2- pour une des deux offres portant joint-venture sur deux sites, un seul complexe et l'unité de Réghaia devaient être maintenus en activité de production de détergents après leur réhabilitation; les deux autres complexes étaient destinés à la fermeture si une étude, proposée par le groupe international concerné pour une reconversion dans d'autres activités, n'aboutissait pas, pour l'autre des deux offres portant joint-venture sur deux sites, un complexe et l'unité de Réghaia devaient être maintenus en activité de production de détergents après leur réhabilitation avec la perspective d'y intégrer, après deux ans et sous certaines conditions, un troisième complexe. Le complexe restant devait, lui, bénéficier de la contribution du groupe international concerné pour une reconversion dans d'autres activités.

Enfin, les trois investisseurs affichaient une volonté d'expansion industrielle et s'accordaient à considérer le marché algérien comme étant stratégique dans la région.

Ils considéraient que la réalisation de la joint-venture projetée dans les détergents allait constituer pour eux une première étape de pénétration du marché maghrébin et méditerranéen même pour les autres activités qu'ils contrôlent.

Il en ressort donc que si chacune des trois propositions financières était acceptable au vu des évaluations effectuées par l'entreprise algérienne et si le maintien ainsi que le développement des activités de détergents en Algérie sont garantis, le sort des capacités excédentaires continuait à constituer, pour la partie algérienne, la préoccupation majeure.

En effet, les trois situations affichées faisaient ressortir ce qui suit :

- ◆ L'offre financière la plus importante comportait la proposition d'accord industriel la plus pénalisante en matière de redéploiement des capacités appelées à devenir excédentaires après les réhabilitations projetées pour le patrimoine objet de la joint-venture.
- ◆ L'offre financière médiane comportait, par rapport à la précédente, une proposition d'accord industriel plus ouverte en matière de redéploiement des capacités appelées à devenir excédentaires après les réhabilitations projetées pour le patrimoine objet de la joint-venture. Cette proposition demeurait, cependant, moins impliquée par rapport aux attentes de la partie algérienne qui se basaient sur la préservation de l'emploi.
- ◆ L'offre financière la plus faible est accompagnée de la proposition d'accord industriel la plus intéressante, et ce tant pour la stratégie de développement qu'en matière de redéploiement des capacités appelées à devenir excédentaires après les réhabilitations projetées pour le patrimoine objet de la joint-venture.

**L'objectif de préservation de l'emploi ayant constitué l'un des éléments de base de l'orientation économique de la partie algérienne, c'est donc la préoccupation relative au redéploiement des capacités appelées à devenir excédentaires, après les réhabilitations projetées pour le patrimoine de la future joint-venture à créer, qui aura dicté l'option finale pour le partenariat conclu.**

### **SECTION III : Accords de partenariat conclus**

#### **Paragraphe 1: Analyse des enjeux socio-économiques**

L'analyse des trois propositions en présence a fait ressortir, en plus des offres financières jugées intéressantes puisqu'elles sont toutes supérieures à l'évaluation faite par l'expertise de l'entreprise algérienne, un invariant important matérialisé par la possibilité de réalisation d'un partenariat qui préserverait l'industrie des détergents en Algérie par la mise à niveau des capacités retenues dans chacune d'elles.

Toutefois, il projeté, après le fonctionnement de tout le potentiel de l'entreprise ENAD pendant une période de deux à trois ans, à dater de la création de la future joint-venture, des implications socio-économiques qui, selon l'offre reçue, allaient déterminer l'option finale.

En effet, les implications qui devaient être induites, à terme, par les trois offres reçues sont les suivantes :

- ◆ pour Procter&Gamble, le maintien en activité d'un seul complexe détergents et la fermeture des deux autres avec la reconversion de l'unité de Réghaia en centre de distribution;
- ◆ pour Unilever, le maintien en activité d'un complexe et de l'unité détergents de Réghaia; le reste des installations (deux complexes) devaient pratiquement disparaître;
- ◆ pour Henkel, outre le développement de la joint-venture de base constituée d'un complexe et de l'unité détergents de Réghaia, il y a eu l'engagement de l'investisseur à lui intégrer, après deux ans de fonctionnement, un deuxième complexe détergents. En outre, Henkel s'était engagé à conduire avec l'ENAD, et ce dès la création de la joint-venture, une « task-force » d'étude pour la reconversion du complexe détergents non concerné par ce partenariat. L'éventualité de partenariats pour développer d'autres activités, dans le cadre de cette reconversion était aussi retenue.

Ainsi, lors de l'examen de ce dossier par l'organe habilité présidé par monsieur le chef du gouvernement<sup>73</sup>, il a été jugé **indispensable le recours à un tel partenariat** afin de permettre aux activités en charge de se situer de façon permanente au niveau des normes requises en matière de qualité, de coût et de présentation.

Cette exigence découle de la **forte concurrence** qui caractérise l'activité des détergents à l'échelle internationale et de **l'évolution rapide de la technologie et du marketing** qui en résulte.

Il a été jugé, par ailleurs, indispensable de **préserver le maximum; voire la totalité des entités industrielles et partant des emplois existants.**

C'est dans ce cadre que le conseil national des participations de l'Etat a abouti à la conclusion que **l'appréciation des propositions en présence renvoyait à deux enjeux** qui constituent autant d'objectifs; à savoir:

- 1- Un enjeu financier constitué par le gap existant entre les mises d'entrées, provenant respectivement de l'offre financière la plus élevée et de celle la plus faible; correspondant à autant de rentrées immédiates de ressources en devises pour le pays.
- 2- Un enjeu socio-économique, résultant des différentes approches en matière de redéploiement de l'outil résiduel, se traduisant par des suppressions d'emplois et par des retombées négatives sur les régions d'implantation des usines non concernées par les joint-ventures proposées.

De ce point de vue, le choix d'une des offres proposées ne pouvait alors découler que de l'option prise en faveur de l'un ou de l'autre des enjeux ci-dessus.

<sup>73</sup> Extrait du procès verbal de la réunion du conseil national des participations de l'Etat du 11 décembre 1999 traitant du partenariat dans les détergents.

La proposition dite médiane d'Unilever se trouve, de ce fait, exclue mettant face à face l'offre financière la plus élevée, celle de Procter&Gamble, et l'offre la plus favorable à la préservation des sites de production et partant des emplois existants, celle de Henkel.

A cet égard, les pouvoirs publics, tout en reconnaissant la qualité de l'ensemble des offres reçues tant sur le plan financier que sur les plans industriel et commercial, ont considéré que celle de Henkel répondait au mieux aux préoccupations du pays en matière de politique économique et sociale<sup>74</sup>.

**L'offre de Henkel compensait largement la faiblesse de sa valeur financière, par rapport à celle de Procter&Gamble, par les propositions de maintien, de redéploiement et/ou de reconversion de l'ensemble des entités industrielles de détergents et de leurs emplois.**

### **Paragraphe 2: Option finale de partenariat retenue**

Le conseil des participations de l'Etat a décidé de retenir l'offre de Henkel<sup>75</sup> qui permettait de mieux satisfaire les objectifs retenus pour cette opération; à savoir :

- 1- une offre financière supérieure à celle dégagée par l'évaluation déterminée par l'étude nationale;
- 2- une stratégie de développement visant la consolidation des activités des détergents en Algérie et la promotion d'autres productions;
- 3- la préservation et la mise à niveau de la quasi-totalité des sites de production de détergents avec le maintien des emplois et des effets économiques et sociaux de leur fonctionnement sur les régions d'implantation.

<sup>74</sup> et <sup>75</sup> Dans le procès verbal de la réunion du conseil national des participations de l'Etat du 11 décembre 1999 traitant du partenariat dans les détergents.

**Ainsi, face à un objectif financier, d'une part, et à un enjeu socio-économique, d'autre part, que comportent des projets similaires au plan industriel, le choix des pouvoirs publics en faveur de Henkel traduit une option en faveur de la promotion d'une économie caractérisée par une efficacité socio-économique.**

La lecture du procès verbal du conseil des participations de l'Etat fait ressortir qu'il a été, par ailleurs, recommandé aux actionnaires directs de l'entreprise ENAD de négocier encore avec Henkel une amélioration des conditions de base à ce partenariat. Ces négociations ont permis, dans la pratique, des améliorations dans l'offre finale de Henkel avec, notamment :

- une réduction du délai de reprise du second complexe qui passe de deux ans à dix huit mois parallèlement à une assistance technique de sa mise à niveau;
- un plan social et une formation en adéquation avec la demande de l'entreprise;
- un financement et une assistance relatifs à la reconversion, à terme, des activités du complexe détergent restant.

### **Paragraphe 3: Accords définitifs de partenariat conclus**

Les accords définitifs conclus entre le groupe algérien ENAD et le groupe allemand HENKEL ont été matérialisés, d'abord, par un « protocole de partenariat », signé en décembre 1999; suivis de contrats de mise en œuvre établis en mai 2000.

L'objet du partenariat conclu<sup>76</sup> porte sur la production, le marketing et la distribution de produits détergents (poudres et liquides), de récurrents et d'autres produits de nettoyage en Algérie ainsi que pour certains marchés d'exportations.

<sup>76</sup> Contrats signés en mai 2000 par les deux parties concernées par le partenariat.

Pour ce faire, il y a eu la formation d'une joint-venture dénommée « Henkel Enad Algérie -HEA-» constituée, au départ, du complexe détergents d'Ain-témouchent et de l'usine détergents de Réghaia; élargie, dix huit mois après, comme convenu, au complexe détergents de Chelghoum-Laid.

Le capital social de la joint-venture créée (HEA) est détenu à 60% par Henkel et à 40% par Enad avec, comme option, la possibilité, pour le premier, d'acquérir les actions de HEA détenues par le second et ce dès la fin de la troisième année. Cette option a, dans la pratique, été mise en œuvre puisque Henkel détient, depuis 2004, l'intégralité des actions de HEA. Henkel assume, depuis sa création, la responsabilité totale de la gestion et du fonctionnement de la joint-venture.

Les accords ont porté sur un programme intensif de formation; notamment pour les cadres afin de faire prendre le maximum de positions exécutives par des nationaux. En coopération avec l'entreprise algérienne, les experts techniques du partenaire étranger ont défini un programme d'investissement pour la mise à niveau, dans les différentes fonctions, des trois usines objet du partenariat conclu.

Pour ce qui est du sort du complexe n'ayant pas fait partie de la joint-venture, les accords conclus ont prévu d'étudier la conversion de ses activités. Pour cela, les deux parties ont retenu de mettre sur pied une commission d'étude (task force) devant rechercher des activités annexes à celle des détergents ( matières premières, produits semi-finis, emballages) ainsi d'autres produits du groupe HENKEL, à développer et faire prendre en charge par ce complexe. Un budget afférent à ce programme, pris en charge par le partenaire étranger, est défini contractuellement. Dans la pratique, les prévisions retenues en matière de reconversion de ce complexe n'ont pas été suivies d'effet pour différentes raisons (faisabilité, adaptation, changements managériaux opérés...).



Les activités sont maintenues telles qu'elles avec les difficultés résultant de la concurrence induite par les différents investisseurs dans le domaine des détergents qui se sont implantés, depuis, en Algérie (au moins quatre groupes internationaux ont construit des usines de fabrication et/ou de conditionnement, en plus des importations, avec des marques de renommées mondiales.

#### **Paragraphe 4 : Effets du partenariat conclu**

La lecture des accords conclus entre les deux partenaires fait ressortir deux aspects principaux qui portent sur, d'une part, un volet de privatisation des actifs de l'ENAD au profit de HENKEL et, d'autre part, des opérations multiples de partenariat et d'assistance technique dont devait bénéficier l'entreprise algérienne à travers des opérations d'intégration de matières premières permettant l'obtention de marchés à conclure avec le partenaire pour ses besoins au niveau national et éventuellement international.

Dans les faits, les objectifs définis pour les volets se rapportant aux apports de HENKEL en matière d'assistance pour la reconversion du complexe restant et l'intégration de certaines matières premières à forte valeur ajoutée, entre autres, ne semblent pas avoir été atteints en raison, principalement, de changements intervenus, du côté algérien, dans l'approche et la vision en la matière.

l'opération de privatisation s'est, elle, concrétisée comme convenu contractuellement avec les résultats affichés ci-après ( bien que l'activité résultant de l'apport de HENKEL n'est en réalité effective qu'à partir de 2001-2002 : début des mises à niveau ).

Evolution des principaux agrégats de la joint-venture<sup>77</sup>

MILLIONS DA

| Rubriques agrégats | Résultats de la Joint-venture(*) à la veille du partenariat (1999) | Résultats de la Joint-venture après le partenariat (2007) | Evolution s |
|--------------------|--|---|-------------|
| C. d'Affaires      | 5 385  | 8 319   | + 54%       |
| V. Ajoutée         | 2 305  | 3 036   | + 32%       |
| R.d'exploitation   | 899  | 1 538   | + 71%       |
| R.net d'exercice   | + 593  | + 849   | + 43%       |

(\*) La Joint-venture comprend les deux complexes (Ain-Témouchent et Chelghoum-Laïd) et l'unité Réghaia, concernés par le partenariat.

Il en ressort que le chiffre d'affaires a évolué plus rapidement que la valeur ajoutée; ce qui résulterait des évolutions des prix des produits finis; d'une part, et des matières premières et des services; d'autre part. Parallèlement, le résultat d'exploitation a fortement augmenté en raison de la réduction des frais du personnel par suite, entre autres, de plusieurs opérations d'externalisations d'activités non liées directement au métier de base.

Aussi, l'exécution des différents programmes de mise à niveau (technique, management...) et de formation s'est traduite par de nettes améliorations des performances de la joint-venture permettant le maintien et le développement de l'activité des détergents en Algérie.

Ce partenariat a contribué à encourager la venue d'autres investisseurs dans le domaine; ce qui a renforcé la concurrence et induit un bénéfice certain au profit du consommateur avec l'amélioration du rapport qualité/prix qui en résulte dans pareils cas.

Les effets positifs de ce partenariat auraient pu être plus importants si d'autres actions pourtant projetées avaient été concrétisées. En effet, il était possible de conclure des accords de fabrication de semi-produits et d'emballages par l'entreprise ENAD pour le compte de HENKEL.

<sup>77</sup> Informations tirées des bilans de ENAD (pour 1999) et HENKEL (pour 2007)

Cela ne s'est pas réalisé comme prévu. Ces articles sont alors importés par HENKEL ou sous traités chez d'autres opérateurs locaux.

Sur le plan social, HENKEL a engagé différentes actions de rationalisation, de redéploiement et d'adaptation des effectifs de la société objet dudit partenariat. Cela s'est traduit certes par des réductions des effectifs intégrés aux usines; mais certaines fonctions telles que le commercial se sont renforcées en personnel avec des programmes de travail précis. D'autres activités telles que le transport du personnel et des marchandises, la restauration...ont été "externalisées" et donc sous traitées avec des sociétés créées parfois par l'ex personnel de HENKEL qui en avait exprimé ces vœux<sup>78</sup>.

Dans l'ensemble, l'effectif en poste aujourd'hui dans les différentes activités liées directement et indirectement à celles des détergents en Algérie est loin d'être inférieur à ce qu'il était avant la concrétisation de ce partenariat.

Sur un autre plan, ce partenariat a fortement contribué à la réduction des importations des détergents qui auraient pu être conséquentes avec les dispositions introduites suite aux accords d'association avec l'union européenne. Des études de marché font ressortir que les produits mis à la disposition du consommateur par HENKEL Algérie offrent un rapport qualité/prix nettement avantageux.

Il permet, par ailleurs, dans le cadre d'une politique régionale, l'exportation de produits finis et de semi-produits fabriqués en Algérie.

L'effet négatif reste, comme développé précédemment, l'importance des transferts de devises sous forme de bénéfices et/ou de dividendes qui influent négativement sur la balance des paiements du pays.

<sup>78</sup> Différents rapports d'étapes examinés et informations recoupées en rapport avec ledit partenariat dans les détergents.

## CONCLUSION

La conclusion à laquelle nous arrivons, à travers cette étude, est que **toute économie et partant toute entreprise doit savoir s'adapter rapidement aux changements internationaux; faute de quoi, elle aurait à les subir au lieu de les accompagner.**

Avec la mondialisation et le nouveau contexte économique qui en a découlé depuis deux décennies, l'option dominante est celle de l'économie de marché dont le corollaire est la concurrence internationale.

L'adaptation de l'entreprise économique algérienne aux nouvelles données macro-économiques, dictées par l'insertion de l'économie nationale dans le nouveau contexte mondial, devient une nécessité pour la sauvegarde de ses activités. Sa mise à niveau est indispensable à la garantie de sa compétitivité.

L'entreprise nationale, publique ou privée, de fabrication, de services et/ou de commercialisation de produits sensibles à la concurrence qui ne s'adapte pas à temps aux nouvelles données du marché est appelée à disparaître. Elle aura à subir les effets de l'ouverture rapide du marché national qui se caractérise, de plus en plus, par une forte concurrence; globalement par les produits importés.

La mise à niveau de l'entreprise algérienne par différents moyens, dont le partenariat international qui est à l'origine du développement de plusieurs pays tels que ceux présentés dans ce mémoire, devient donc impérative pour lui assurer la compétitivité nécessaire sans quoi elle verra ses activités disparaître et ses produits substitués par ceux des importations; ce qui n'est nullement avantageux au plan macro-économique.

Devant cette préoccupation, la législation algérienne a été adaptée depuis la fin des années quatre vingt dix rendant possibles des opérations de partenariat international telles celle du cas pratique examiné dans ce mémoire. Cette législation n'a cessé, depuis, d'évoluer dans le but d'encourager les investissements, en général; et d'attirer les investissements étrangers, en particulier. Aujourd'hui, elle connaît des adaptations dictées par la conjoncture économique qui résulte de la crise financière de 2007/2008.

Partant de ce qui précède et en réponse à la problématique posée en introduction de ce mémoire, nous considérons que :

**Premièrement**, la mise à niveau de l'entreprise publique économique est, avec la forte insertion du marché national dans l'économie mondiale, une condition nécessaire qui demeure, cependant, insuffisante dans des situations particulières comme la non maîtrise de la technologie, la forte concurrence à l'échelle mondiale et l'approvisionnement total ou partiel du marché local par les importations. **Cette première hypothèse**, basée sur la mise à niveau de l'entreprise publique économique par les seules mesures internes, pour lui permettre de s'adapter en permanence aux exigences du marché et garantir son maintien, **se vérifie**, par ailleurs en dehors des trois situations particulières ci-dessus; **sous certaines conditions qui ressortent des aspects théoriques examinés dans ce mémoire; à savoir :**

- l'intervention de l'Etat pour mieux contrôler l'ouverture de l'économie nationale sur le marché mondial afin d'atténuer les effets de la mondialisation, en général, et particulièrement ceux de la crise économique subie depuis 2007/2008. Le rôle de l'Etat doit combler, dans le contexte de la crise économique internationale en vigueur, les lacunes du marché en permettant de prendre en charge les besoins collectifs non satisfaits par ce dernier (le marché) et de mettre en œuvre des mesures de politique générale d'amélioration de la situation économique et sociale;

- la mise en œuvre d'une stratégie industrielle cohérente assortie de programmes adéquats de formation. A ce stade, il faut dire que la conduite des affaires de l'entreprise est devenue à présent une profession et une spécialisation de plus en plus poussée; d'où l'intérêt de la formation de la ressource humaine; en général, et des managers, en particulier. Le concept de gestion s'est sensiblement transformé en accordant une importance capitale aux résultats. La formation des dirigeants a montré, à travers le monde, de grandes dispositions à tenter des expériences et à lancer des idées<sup>79</sup>;
- l'institution du management moderne en règle de gestion de l'entreprise publique économique dont les managers doivent être sélectionnés sur la base de critères de valorisation du capital humain; notamment<sup>80</sup> la compétence, les expériences et les savoirs.

La mise à niveau de l'entreprise publique économique permet, en outre, dans une perspective de partenariat ou de privatisation, de donner à celle-ci, le cas échéant, le « good-will » nécessaire à sa bonne évaluation; et à toute éventuelle négociation de la valeur de sa cession partielle ou totale; comme constaté dans le cas pratique étudié dans ce mémoire.

**Deuxièmement**, ce qui découle de ce qui précède, le partenariat international s'impose pour les grandes entreprises industrielles quand la technologie n'est pas maîtrisée par celles-ci, quand le produit qu'elle fabrique est soumis à une rude concurrence mondiale et quand le marché est approvisionné, en totalité ou en grande partie, par des importations (de produits finis et de matières premières). Dans ce dernier cas, le partenariat doit alors viser à faire substituer la production, à fabriquer localement, aux importations.

<sup>79</sup> D.Roux dans « analyse économique et gestion de l'entreprise »/1988

<sup>80</sup> Emlyon dans « la théorie du capital humain et le gouvernement d'entreprise »/2005 P.2

Cela ressort clairement à travers les études effectuées et le cas présenté dans ce mémoire. **Cette seconde hypothèse**, rendant le recours au partenariat international indispensable à la sauvegarde de l'entreprise publique économique algérienne **ne se vérifie**, donc, si les conditions de la première hypothèse sont réunies, **que dans les trois situations particulières ci-dessus énumérées. D'après les éléments qui ressortent des études menées sur le plan théorique et le cas pratique présenté, le recours systématique au partenariat international n'est, donc, pas recommandé. Le partenariat international doit être vu comme un moyen transitoire de mise à niveau de l'entreprise algérienne et non comme une fin en soi.**

En effet, comme exposé dans ce mémoire, le partenariat international induit des conséquences négatives au plan macro-économique du pays d'accueil dont les transferts, qui peuvent devenir conséquents, de devises à l'étranger sous forme de dividendes ou de profits. La balance des paiements en est alors affectée.

**Troisièmement**, le partenariat national public-privé pourrait répondre à la préoccupation de sortie de devises ci-dessus évoquée et constituer, donc, une alternative au recours au partenariat étranger.

Cependant, l'exposé relatif à ce sujet, dans ce mémoire, fait ressortir que le secteur privé national ne réunit pas encore les conditions de base à la conception de partenariats publics-privés permettant de garantir la sauvegarde de l'entreprise nationale économique, en général, et de l'entreprise publique en particulier.

Il a été démontré dans ce mémoire que face à la concurrence, l'entreprise privée n'a pas pu et n'a pas su s'adapter pour occuper le marché local. Les importations de produits finis, censés être fabriqués par la petite et moyenne entreprise, ne font, alors, qu'augmenter tant en volume qu'en valeur.

Ce partenariat national dit partenariat public-privé peut, certes, contribuer à renforcer les capacités de financement d'entreprises économiques publiques qui pourraient être créées de ce type d'association. Toutefois, les niveaux de technologie et de management, indispensables à la société, à naître d'un tel partenariat, pour lui permettre de se hisser aux standards internationaux et de se placer à l'abri des effets néfastes de la concurrence internationale, sont loin d'être atteints malgré les programmes de mise à niveau engagés, à cet effet, comme présenté dans le présent mémoire.

**Le partenariat public-privé ne peut, donc, pas constituer la solution optimale pour répondre à la préoccupation qui ressort de la problématique posée dans le cadre de ce mémoire.**

En réalité, aucune des options examinées ne peut avoir le "monopole" d'une solution qui puisse, à elle seule, convenir à toutes les conjonctures, tant nationales qu'internationales, et à toutes les étapes de développement d'une économie. Cependant, dans le sens de ce qui est recherché, à savoir la réponse à la problématique posée dans le cadre de ce mémoire, le modèle performant serait celui qui prenne en considération le maximum de préoccupations en relation avec la question de la compétitivité de l'entreprise algérienne face à la mondialisation.

**Aussi, avec l'exclusion, d'une part ; de la solution du partenariat national public-privé** pour insuffisance des niveaux technologiques et de management du secteur économique privé, démontrée par son incapacité à occuper le marché local qui est, de plus en plus, approvisionné par des marchandises importées, **et la limitation, d'autre part ; du recours, pour le moyen terme, au partenariat international,** en privilégiant la forme du contrat de management, **aux seuls cas de non maîtrise de la technologie, de forte concurrence du produit et de substitution aux importations,** et ce en raison de ses effets négatifs sur la



balance des paiements du pays d'accueil, **la solution optimale**, pour le long terme, **qui se dégage**, des trois hypothèses posées en introduction, **est**, dans le contexte économique national et international actuel, **la réhabilitation interne des grandes entreprises publiques économiques par leur mise à niveau tant technologique que managériale; en faisant appel, si nécessaire, et pour une période transitoire, au partenariat international, avec, en priorité, la conclusion de contrats de management à durées déterminés.**

Cette solution est confortée par des exemples de développement de certains pays d'Asie, d'Amérique latine et d'Afrique (dont des expériences ont été présentées dans ce mémoire).

Cette mise à niveau des grandes entreprises publiques économiques par les moyens internes doit être, cependant, accompagnée d'un meilleur contrôle, par l'Etat, de l'ouverture de l'économie nationale sur le marché mondial, d'une mise en œuvre d'une stratégie industrielle cohérente assortie de programmes adéquats de formation des ressources humaines, en général; et des managers, en particulier; à sélectionner sur la base de profils adaptés aux exigences des postes à occuper.

## BIBLIOGRAPHIE

### 1- Ouvrages

ADDA J.: « La mondialisation de l'économie ».  
Edit. La Découverte. / 2001.

ALTER N. « Sociologie de l'entreprise et de l'innovation ».  
Edit. PUF / 1996.

BENMARZOUKA K. : « Ouverture et compétitivité des pays en  
développement » / 2004.

BOUGAULT H. et FILIPIAK E. : « Les programmes de mise à niveau des  
entreprises en Tunisie, au Maroc et au  
Sénégal » / 2005.

BOUDEL A. et PANSARD F. : « Les investisseurs institutionnels »  
Edit. La Découverte / 2004.

BOULMIER et DANIEL : « Restructuration d'entreprises » (notes) / 1999.

BOUTIN B. : « Le partenariat entre utopie et réalité » / 2004.

BRANCEL F. et RICHARD A. : « les choix d'investissement: méthodes  
traditionnelles, flexibilité et  
analyse stratégique ». / 2002.

BROUSSE F. : « Partenariat, la précision des contrats » / 2004.

CHAUDHURI BASUDEB : « De la mondialisation au développement local  
en Inde » / 2001.

COTTA A. et CALVET C. : « Les quatre piliers de la science économique ».  
Edit. A. Fayard / 2005.

- EDVINSON L. et MALONE M.: « le capital immatériel de l'entreprise".  
Edit. MLM / 1999.
- EMERY Y. et GONIN F. : « Dynamiser la gestion des ressources humaines ».  
Edit. Presses Polytechniques et  
Universitaires Romandes - Lausanne / 2006.
- EMLYON : « La théorie du capital humain et le gouvernement  
d'entreprise »/2005.
- ERNST & YOUNG : « Maîtriser la croissance des PME ».  
Edit. De Boeck université - Bruxelles / 2003.
- GAUCHON P. « Inde, Chine à l'assaut du monde »  
Edit. Presses Universitaires de France / 2006.
- GONIN Y. E.F. : « Dynamiser la gestion des ressources humaines » /2005.
- FOUCHARD P., MANCIAUX S. : « Investissements étrangers et arbitrage  
entre Etats... ». vol.24 / 2004.
- GAILLARD E. et GOLDMAN B.:« Traité de l'arbitrage international »/ 1996.
- GAUCHON P. : « Inde, Chine à l'assaut du monde. Rapport Antheios »  
/2006.
- HALIMI M. « Le pré-diagnostic d'une entreprise ». Edit. Les échos / 2002.
- HARISSON A.,  
DALKIRAN E. et ELSEY E. « Business international et mondialisation ».  
Edit. De Boeck / 2004.
- JACQUILLAT B. et BRUNO S. : « Marchés financiers: gestion de portefeuille  
et de risques ». Edit. DUNOD – Paris / 2002.
- LAMIRI A. : « Gérer l'entreprise algérienne en économie de marché ».  
Edit. Prestcomm / 1993.

LAMY P. : « Sociétés commerciales » / 2007.

LANDY F. et CHAUDHURI B. : « De la mondialisation au développement local en Inde ». Edit. CNRS / 2002.

LANDY F. et MAPPA S. : « La coopération internationale face au libéralisme » / 2003.

LECLERQ C. : « Gestion stratégique de la concurrence en temps de crise : partenariat client » / 1993.

LEFEVRE F. : « Contrats et droits de l'entreprise » / 2004.

MANIESSE S. et FILIPIAK E. : « Compétitivité et mise à niveau des entreprises: approches théoriques ».

MAPPA S. : « La coopération internationale face au libéralisme ».  
Edit. Kartala – Paris / 2003.

MARTIN J.P. : « L'entreprise et son environnement économique ».  
Edit. Ellipses / 2001.

MOREAU DEFARGES. : « La mondialisation, vers la fin des frontières ».  
Edit. PUF. /1993.

MUCCHIELLI J. L. : « Relations économiques internationales ».  
Edit. Hachette / 2001.

MYERSON S.: « Le partenariat, levier de la création d'emplois :  
expérience des pays de l'OCDE » / 1993.

OUASSI H. : « Les incidences des restructurations d'entreprises sur  
la situation collective des salariés ». Edit. L.G.D.J /2006.

PATAT J.P. : « Afrique, un nouveau partenariat Nord-Sud » /2005.

PAUWELS J.P. : « Réflexions sur les nouvelles orientations économiques et énergétiques du plan quinquennal 1980-1984 et sur l'organisation de l'économie algérienne ».  
Edit - ENAL- Alger, 1983.

PEYRAMAURE et SQUARCIONI : « L'entreprise en difficulté ».  
Edit. Delmas et Cie Paris / 1998.

ROUX D. : « Analyse économique et gestion de l'entreprise » / 1988

SAVAS E.S. : « Privatisation et partenariats public-privé ».  
Edit. Nouveaux Horizons Paris / 2000.

SANER R. : « L'art de la négociation ». Edit. Chiron /2005.

SEGRESTIN B. : « Innovation et coopération interentreprises ».  
Edit. CNRS / 2006.

SOROS G. : « La vérité sur la crise financière ». Edit. DENOEL / 2008.

TEYSSIE B. : « les restructurations, le rôle du comité d'entreprise ».  
Edit. LITEC. /P.3

UZUNIDIS D. : « L'innovation et l'économie contemporaine ».  
Edit. De Boeck / 2004.

## **2- Thèses et Mémoires**

DANTAS D. : « Commerce et investissements étrangers (I.D.E) intérêts des pays en développement dans un cadre multilatéral des investissements étrangers négociés à l'O.M.C.  
(DEA en droit international. Sorbonne/Paris).

HAFHOUF M. : « La protection des investissements en Algérie » (DEA).  
(faculté d'Oran).

HAMADOUCHE A. : « Critères de mesure de performance des entreprises publiques industrielles dans les pays en voie de développement: l'exemple de l'Algérie ». Thèse d'Etat, ISE, Alger/ 1993.

ISMAILI M.E. : « L'influence des facteurs sur le choix de mode de présence. ». Mémoire. Edit. FSEG Mahdia-Tunisie / 2007.

MEZAACHE A.: « L'entreprise publique algérienne et les nouvelles réformes économiques : éléments d'analyse d'une nouvelle dynamique de gestion. Thèse de doctorat d'Etat es-sciences économiques /1998-1999.

### **3- Revues et Documents**

AGENCE FRANCAISE de DEVELOPPEMENT : « Compétitivité et mise à niveau des entreprises : approches théoriques » 2003.

RAPPORTS de gestion annuels de l'entreprise nationale des détergents.

PLAN interne de redressement de l'entreprise nationale des détergents 1995.

PLAN de restructuration de l'entreprise nationale des détergents / 1997.

OFFRES de partenariat et leurs analyses aux différentes étapes / 1999.

PROCES-VERBAL du conseil national des participations de l'Etat / 1999.

PROTOCOLE d'accord de partenariat ENAD/HENKEL / 1999.

ACCORDS de partenariat ENAD/HENKEL / 2000.

RAPPORTS d'étapes du groupe ENAD et de la société HENKEL ALGERIE.

#### **4- Textes législatifs**

Ordonnance n° 95-27 du 30 décembre 1995 portant loi de finances 1996.

Ordonnance n° 96-31 du 31 décembre 1996 portant loi de finances 1997.

Loi n° 01-12 du 19 juillet 2001 portant loi de finances complémentaire pour 2001; notamment ses articles 32, 35, 38 et 39.

Ordonnance n° 01-04 du 20 août 2001 relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques.

Ordonnance n° 01-03 du 20 août 2001 relative au développement de l'investissement.

Ordonnance n° 01-05 du 20 août 2001 relative aux zones franches.

Ordonnance n° 06-08 du 15 juillet 2006 modifiant et complétant l'ordonnance n° 01-03 du 20 août 2001 relative au développement de l'investissement.

Ordonnance n° 06-11 du 30 août 2006 fixant les conditions et modalités de concession et de cession des terrains relevant du domaine privé de l'Etat destinés à la réalisation de projets d'investissement.

## SOMMAIRE

|   | <u>Page</u> |
|---|-------------|
| <b>INTRODUCTION</b>   | 02          |
| <b><u>PREMIERE PARTIE :</u></b>   |             |
| <b>ASPECTS RELATIFS AU PARTENARIAT ECONOMIQUE</b>                                     | 13          |
| <b><u>CHAPITRE I :</u></b>  |             |
| <b>ASPECTS RELATIFS A LA MISE A NIVEAU D'UNE ENTREPRISE ECONOMIQUE</b>                | 14          |
| <b>SECTION I :</b>  |             |
| Aspects théoriques relatifs à la mise à niveau d'une entreprise économique            | 18          |
| <b>SECTION II :</b>   |             |
| La restructuration d'une entreprise économique, un moyen pratique de sa mise à niveau | 31          |
| <b><u>CHAPITRE II :</u></b>   |             |
| <b>ASPECTS THEORIQUES RELATIFS AU PARTENARIAT MICRO-ECONOMIQUE</b>                    | 38          |
| <b>SECTION I :</b>  |             |
| Historique du partenariat micro-économique  | 45          |
| <b>SECTION II :</b>   |             |
| Formes et stratégies du partenariat micro-économique                                  | 49          |
| <b>SECTION III :</b>  |             |
| Recherche de partenariat micro-économique   | 68          |
| <b>SECTION IV :</b>   |             |
| Partenariat micro-économique et privatisation   | 72          |
| <b>SECTION V :</b>  |             |
| Partenariat public-privé  | 79          |



**CHAPITRE III :**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ASPECTS PRATIQUES RELATIFS AU<br/>PARTENARIAT MICRO-ECONOMIQUE</b> | <b>81</b> |
|---|-----------|

|  |     |
|--|-----|
| <b>SECTION I :</b>                                   |     |
| Expériences de partenariat micro-économique          | 82  |
| <b>SECTION II :</b>                                  |     |
| Evaluation du patrimoine                             | 102 |
| <b>SECTION III :</b>                                 |     |
| Ancrage juridique relatif au partenariat micro-écon. | 108 |
| <b>SECTION IV :</b>                                  |     |
| Arbitrage commercial international                   | 118 |
| <b>SECTION V :</b>                                   |     |
| Rédaction de contrats de partenariats micro-écon.    | 119 |
| <b>SECTION VI :</b>                                  |     |
| Nouveau contexte économique international            | 122 |

**DEUXIEME PARTIE :**

|   |            |
|---|------------|
| <b>CAS PRATIQUE DE L'ENTREPRISE<br/>NLE DES DETERGENTS -ENAD-</b> | <b>127</b> |
|---|------------|

**CHAPITRE I :**

|  |            |
|--|------------|
| <b>MISE A NIVEAU DE L'ENTREPRISE ENAD<br/>PAR LES MESURES INTERNES</b> | <b>128</b> |
| <b>SECTION I :</b>   |            |
| Présentation de l'entreprise ENAD                                      | 129        |
| <b>SECTION II :</b>  |            |
| Plan de redressement de l'entreprise ENAD                              | 131        |
| <b>SECTION III :</b>   |            |
| Restructuration interne de l'ENAD                                      | 141        |
| <b>SECTION IV :</b>  |            |
| Conclusion relative à la mise à niveau interne                         | 150        |

|  |            |
|--|------------|
| <b><u>CHAPITRE II :</u></b>  |            |
| <b>PARTENARIAT MICRO-ECONOMIQUE CONCLU<br/>PAR L'ENTREPRISE ENAD</b> | <b>153</b> |
| <b>SECTION I :</b>   |            |
| Démarche adoptée pour le processus de partenariat                    | 158        |
| <b>SECTION II :</b>  |            |
| Offres de partenariat reçues   | 164        |
| <b>SECTION III :</b>   |            |
| Accords de partenariat conclus                                       | 172        |
| <b>CONCLUSION</b>  | <b>180</b> |
| <b>BIBLIOGRAPHIE</b>   | <b>186</b> |