

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEURET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**UNIVERSITE Mouloud MAMMARI de TIZI-OUZOU**

**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des  
Sciences de Gestion**



**Mémoire en vue de l'obtention**

**Du diplôme de Master en Sciences de Gestion**

**Option : Management stratégique**

**THEME :**

***Les stratégies de croissance externes des entreprises  
algériennes***

***Cas : Ministère du commerce***

***Ministère de l'Energie***

**Présenté par :**

HAKOUM Rania

LAHOUAZI Kahina

**Membre de jury :**

PRESIDENTE : MME MATMAR DALILA

EXAMINATEUR : M ZERKHEFAOUI LYES

**Encadré par :**

M.DRIR Mohamed

**Promotion : 2019/2020**

## **Résumé :**

Le nouveau contexte mondial dans lequel les entreprises exercent leurs activités, se voit devenir encore plus complexe et incertain pour les années à venir, les entreprises ont été contraintes de réfléchir à des solutions afin de conquérir à des difficultés de pénétration de certains marchés, et essayer de réduire leurs factures qui pèsent de plus en plus dans les budgets alloués.

A cet effet la stratégie de croissance apparue comme étant la solution et le remède aux maux dont pâtissent les entreprises nationales aussi complexe soit elle mais permet à ces dernières de bénéficier de l'apprentissage et de nouvelles pratiques en termes de management et d'innovation et de s'étendre sur les nouveaux marchés internationaux on conclut donc que Le développement d'une entreprise est étroitement lié à sa stratégie de croissance et aux résultats enregistrés. Ce développement peut s'entreprendre par l'entreprise seul par une stratégie de croissance interne, ou bien recourir à une croissance externe par fusions –acquisitions, partenariat, pour poursuivre des objectifs de croissance et de développement commun.

Mots clé : partenariat, croissance économique, stratégie, développement, croissance externe, croissance interne, internationalisation, fusion, acquisition, innovation, stratégie

## **Abstract**

The new global context in which companies operate, is seen to become even more complex and uncertain for the years to come, companies have been forced to think about solutions in order to conquer the difficulties of penetrating certain markets, and to try to reduce their bills which are weighing more and more within the allocated budgets.

To this end, the growth strategy appeared to be the solution and the remedy to the ills suffered by national companies, however complex it may be, but allows them to benefit from learning and new practices in terms of management and innovation and to expand into new international markets, it is therefore concluded that the development of a company is closely linked to its growth strategy and to the results recorded. This development can be undertaken by the company alone through an internal growth strategy, or it can resort to external growth through mergers - acquisitions, partnerships, to pursue common growth and development objectives.

Keywords: partnership, economic growth, strategy, development, external growth, internal growth, internationalization, merger, acquisition, innovation, strategy

## *Dédicaces*

*On dédie ce travail aussi petit soit-il particulièrement et avant tout le monde à monsieur Mohamed Drir notre cher enseignant, encadrant, et promoteur qui nous a accompagné et soutenu tout au long de ces années, cette personne pure qui a pris une énorme place dans nos cœurs et qui pour nous a joué le rôle du père qu'on aurait rêvé d'avoir.*

*A nos précieuses mamans leKhechine Louisa, et si Mohammed Nadia qui nous donnent quotidiennement la force de continuer à nous battre pour les rendre fières*

## *Remerciement*

*A tous ceux qui ont contribué d'une façon ou d'une autre à l'élaborer ce mémoire de fin d'études, trouvez ici, le gage de notre Infinie gratitude :*

*Monsieur drir : ces quelques mots ne suffiront pas pour vous témoigner notre reconnaissance envers vous pour le soutien quotidien et les encouragements que vous nous avez prodigués, pour votre protection et votre bonté On vous remerciera jamais assez d'avoir été toujours présent vous êtes un pilier et un exemple mémorable pour nous.*

*On exprime notre reconnaissance envers Mme Atmani Louisa sous directrice de la coopération bilatérale au ministère de la pêche pour son aide qui nous a été précieuse*

*On remercie infiniment monsieur Khaled bouchelaghem, directeur général du commerce extérieur au ministère du commerce algérien de nous avoir accueillis au sein de l'organisme et de nous avoir chaleureusement intégrés dans son équipe.*

*A mme leila boumaza sous directrice de la coopération internationale au ministère de l'énergie et des mines, et monsieur medjelled miloud, milles merci pour votre chaleureux accueil, votre sympathie et professionnalisme.*

*Merci à monsieur aoumer mohand akli qui a accepté d'assumer la tâche d'encadrant au niveau du ministère de l'énergie et des mines Ainsi qu'à Mme Bennassi Hind au niveau du ministère du commerce.*

*Vos conseils et remarques lors de la rédaction du mémoire nous ont été extrêmement précieux merci pour votre professionnalisme et votre indulgence.*

*A monsieur ouffa sofiane, monsieur Aithemou, monsieur harizi Rachid et tout le staff du ministère de l'énergie et des mines, du commerce ainsi que Sonatrach. Qui nous ont aidés à faciliter cette lourde tâche.*

*Merci.*

*Enfin, on n'omettrai pas d'exprimer nos gratitudees envers nos enseignants de l'université Mouloud mammeri à savoir monsieur zrekkhaoui lyes, qui inspire la positivité ,mme chekkaoui qui a longuement été une idole pour nous ,monsieur slimani, monsieur kara et toute l'équipe du centre d'excellences d'enseignement et de formation (ceef-siyb-OIT)*

## Liste des tableaux

<b>N°</b>	<b>Titre</b>	<b>page</b>
01	Prestation d'emplissage de bouteilles de GPL	137
02	Transport de GPL par voie maritime	139
03	Chiffre d'affaire de prestation de l'emplissage et de transport par année	140

## Listes des figures

<b>N°</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
01	La matrice Ansoff	28
02	La matrice Ansoff et la stratégie	28
03	La matrice Ansoff (exemple)	29
04	Les raisons de la croissance	86
05	Des modalités de croissance différentes	86
06	Les raisons de l'internationalisation	88
07	Les stratégies de Alfred Chandler	88
08	La matrice Swot	90
09	La matrice BCG	90
10	Les options d'orientation stratégique	91
11	La matrice d'intégration d'une acquisition	91
12	L'évolution des alliances et partenariats	92
13	Les critères de réussite d'une croissance externe	92

## Liste des schémas

<b>N°</b>	<b>Titre</b>	<b>page</b>
01	d'emplissage de bouteilles de GPL	138
02	Transport de GPL par voie maritime	139
03	Représentation des apports des deux entreprises	142

## Liste des abréviations

**NAFTAL** : Société nationale de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers

**INRP** : Institut national de recherche pédagogique

**IREF** : Fédération des réseaux européens de partenariat et de franchise

**GRH** : La gestion des ressources humaines

**R&D** : Recherche et développement

**PDM** : Part de marché

**JV** : Joint de venture

**PME** : Une petite ou moyenne entreprise

**VA** : Valeur ajoutée

**TIC** : Technologie de l'information et de la communication

**TPE** : Très petites entreprises

**FEF** : Fédération européenne de la franchise

**SONATRACH** : Société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation, et la commercialisation des hydrocarbures

**TRC** : Transport par canalisation

**LRP** : L'activité liquéfaction, raffinage et pétrochimie

**GNL** : Gaz naturel

**GPL** : Gaz de pétrole liquéfié

**ENAGEO** : Entreprise nationale de géophysique

**ENGTP** : Entreprise national de grands travaux pétroliers

**HYPROC** : Shipping Company

**COGIZ** : Société de conditionnement et de commercialisation des gaz industriels

**VLCC** : Very Large Crude Carrier

**ERDP** : Entreprise nationale de raffinage et de distribution des produits pétroliers

**NAFTEC** : Société nationale de raffinage de pétrole

**GPLC** : Gaz de pétrole liquéfié carburant

**DCBDM** : Direction Centrale Business Développement & Marketing

**SNDP** : Société Nationale de distribution des pétroles

**JET A1** : Carburant Aviation

## **Sommaire**

Introduction générale.....	01
Chapitre I : La croissance externe .....	06
Section 1 : approche théorique .....	08
Section 2 : Historique de la stratégie .....	22
Chapitre II : Les stratégies de croissance externe .....	31
Section 1 : Acquisition/alliance .....	39
Section 2 : La croissance et développement .....	66
Chapitre III : Etude de cas.....	
Section 1 : présentation de l'organisme .....	96
Section 2 : Les stratégies de croissance externe de Sonatrach .....	117
Conclusion générale .....	134

### INTRODUCTION GENERALE

Depuis la fin des années 1980, l'économie mondiale s'intègre plus étroitement à travers des échanges multiformes. Ces derniers ont connu une participation d'un plus grand nombre de pays l'intégration rapide des pays émergents dans les échanges internationaux a modifié la dynamique du commerce mondial. Le mouvement d'ouverture des marchés donne naissance à la concurrence entre les entreprises, que ce soit par l'entrée des nouveaux pays, la diffusion de l'innovation ou l'exploitation de nouvelles idées. La mondialisation de l'économie et l'ouverture des frontières conduisent les entreprises à s'orienter vers l'étranger et à la recherche de développement et croissance. Le développement est un instrument de pouvoir et de domination du monde et de l'économie qui est de plus en plus dépendantes de l'extérieur. L'Algérie vit une transformation radicale de son environnement économique depuis près d'une vingtaine d'années. Son économie évolue dans un contexte marqué par l'émergence, elle s'appuie à la fois sur le développement des marchés locaux et sur l'intégration dans les réseaux mondiaux de production et des échanges.

Toute fois les grandes entreprises étaient considéré comme un moteur de développement de l'économie mais petit à petit suite aux turbulences et à la concurrence féroce l'atteinte des objectifs par ces dernières étant devenu très difficile à réaliser constitue ainsi un défi majeur pour ces entreprises au quel il faut remédier, ainsi plusieurs aspects de développement sont apparus pour faire face à ces péripéties ou ce qu'on appelle aussi la stratégies d'entreprise qui a été longuement assimilée à l'économie de l'entreprise au management voir le marketing, a maintenant le droit d'être citée au sein des sciences de gestion. ce pourquoi il n'existe pas de définition unique et universelle de la stratégie.

À ce titre selon Marmuse la stratégie est l'Art de combiner économiquement les forces de l'entreprise pour lui permettre d'atteindre les buts fixés ainsi la stratégie permet à l'entreprise de rechercher les avantages compétitifs durables et de pouvoir choisir la position appropriée sur le marché. Pour ce faire l'entreprise devra se pencher vers une stratégie de développement par ses propres ressources ce qu'on appelle la croissance organique ou se développer grâce à une stratégie de croissance externe qui consiste à racheter des sociétés concurrentes ou à mener une politique d'expansion à l'international afin de dominer de nouveaux marchés et d'améliorer son image de marque ainsi avoir de nouvelles cibles ce qui va engendrer l'augmentation des parts de marchés.

## Introduction Générale

Ainsi pour comprendre la stratégie de croissance externe nous allons répondre à la problématique suivante :

- Quelles sont les différentes options stratégiques adoptées par les entreprises algériennes pour favoriser la croissance externe ?

Le traitement de cette problématique mène à poser les questions suivantes :

**Q1**\_les entreprises algériennes sont-elles en mesure d'élaborer une stratégie de croissance externe ?

**Q2**\_quelles sont les stratégies de croissance externes les plus répandues ?

**Q3**\_quels sont les apports de cette stratégie sur l'organisation étudiée ?

De surcroît notre recherche s'appuiera sur les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : effectivement les entreprises algériennes en l'occurrence sonatrach ont réussi à élaborer une stratégie de croissance externe

Hypothèse 2 : les stratégies de croissance les plus répandues sont l'Alliance acquisition [verticale, horizontale, conglomérale, fusion ...], croissance conjointe ainsi que des stratégies de développement, [internationalisation, implantation, exportation, IDE]

Hypothèse 3 :cette stratégie a été utilisée dans le but de développer l'activité, s'étendre sur de nouveaux marchés, booster son développement et bénéficier de savoirs faire non disponibles en interne ,cette entreprise est en effet parvenue à réaliser ces résultats mémorables.

En vue de répondre à ces multiples interrogations nous avons subdivisé le travail en trois principaux chapitres.

# Introduction Générale

## **Premier chapitre : la croissance externe, approche théorique :**

Dans ce premier chapitre, nous présenterons les concepts, aspects et typologie de la croissance externe afin d'introduire en toute aisance le thème étudié.

## **Deuxième chapitre : les stratégies de croissance externe [typologie]**

Dans ce chapitre nous allons énumérer et expliquer les différents aspects de la croissance externe

Leur enjeux stratégiques, les avantages et inconvénients ainsi que les résultats envisagés et concrétisés par les entreprises algériennes tel que Sonatrach.

## **Troisième chapitre : étude de cas**

Dans ce dernier chapitre nous mettrons en exergue les différentes stratégies réalisées par Sonatrach et les résultats aboutis à travers ces dernières. Avec l'aide du ministère de l'énergie algérien. Pour mieux cerner et comprendre ce phénomène de croissance externe.

Intérêt et motif du thème :

Parmi les raisons qui ont motivés le choix de notre thème :

- Nature de sujet qui s'inscrit dans le domaine de notre spécialité et son nombre limité de recherche

- Un thème complexe constaté par la multiplication du recours à la croissance externe afin de faire face à la conjoncture économique actuelle.

- notre désir de faire des recherches en relation avec les stratégies utilisées par les grandes entreprises pour se développer dans des marchés inconnus.

- étant donné que la stratégie définit la relation entre l'environnement et les entreprises ces dernières se doivent de réagir grâce à la croissance afin de s'adapter à cet environnement turbulent.

## Introduction Générale

- la stratégie permet à l'entreprise d'avoir un avantage concurrentiel d'autant plus que l'environnement soit caractérisé par une concurrence internationale accrue résultant de l'ouverture du commerce extérieur et l'adhésion à l'OMC.

### **Méthodologie de recherche :**

Pour répondre à notre problématique on a eu recours dans notre recherche à l'utilisation de la méthode descriptive en présentant ainsi les différents concepts liés à la stratégie de croissance sur le plan pratique nous avons réalisés une enquête sur le terrain une enquête par questionnaire auprès d'UN échantillon d'entreprises pour collecter les données qui seront traitées par la méthode analytique afin d'examiner la réalité de la stratégie dans les entreprises algériennes.

Pour réaliser ce travail nous allons nous appuyer sur :

Une recherche documentaire approfondie pour traiter les différents aspects théoriques concernant la croissance externe, en utilisant des bibliothèques numériques comme : MAKTABATI, SCHOLARVOX, Z Library, bibliothèque des leaders ...etc. les ouvrages les thèses de magistère les revues ainsi que les journaux officiels de l'Etat ainsi que les rapports ministériels et sites internet

2- L'analyse des données statistiques fournies par : sonatrach ainsi que le ministère de l'énergie à côté de cette recherche bibliographique et les documents fournis par la même occasion.

### **Bibliographie générale pour le cours**

Raymond-Alain THIETART, *La stratégie d'entreprise*, McGraw Hill, 1991

Gérard KOENIG, *Management stratégique*, Nathan, 1990

STRATEGOR, *Stratégie, structure, décision, identité : politique générale de l'entreprise*, InterEdition, 1988, 1993

Michael PORTER, *L'avantage concurrentiel*, InterEditions, 1992

**CHAPITRE 1 : La  
croissance  
externe**

**Introduction**

L'introduction de la notion de stratégie dans le domaine de gestion vois le jour dans les années 1960 avec la création du cours de politique générale à l'Université Harvard essentiellement concentrée jusque-là sur des questions d'organisation de production la pratique de la direction d'entreprise est devenue de plus en plus complexe avec l'émergence de la société de consommation qui impliquait un élargissement du spectre de la concurrence .

La conception de l'entreprise présente des probabilités inévitables de risques et d'efforts, vue l'obligation de se fusionner au sein des forces d'inertie qui s'oppose à toute nouveauté. Ainsi la conception de l'entreprise doit prendre en considération sa naissance, sa croissance et sa survie De ce fait la recherche de la compétitivité, dans un environnement concurrentiel, devient un enjeu de base que seule la stratégie prévisionnelle peut éclairer et cerner.

La conception de l'entreprise porte essentiellement sur la détection des forces, des profits et des défis, dans le ou les marché(s) où la dite entreprise veut se positionner.

L'évolution des déterminants de l'environnement concurrentiel et même de la conception de l'entreprise, autant qu'une unité organisationnelle et économique, ne cessent de changer et restent intimement liés à l'évolution du concept de la concurrence.

La recherche de la compétitivité ne se limite pas au marché national, qui reste certes une plateforme inévitable et incontestable dans le processus de «L'accès à la Compétitivité globale» mais reste que la pérennité de l'entreprise est fonction de la prise en considération des effets de la mondialisation et de son corollaire le libre-échange, des phénomènes qui ne cessent d'influencer la perception de l'action stratégique dans un environnement complexe.

L'objectif de cette recherche est de lever le voile sur les stratégies réellement mises en œuvre par les entreprises algériennes pour croître et sur les facteurs expliquant l'adoption de ces stratégies. Les résultats obtenus montrent que les stratégies de croissance des entreprises sont beaucoup plus variées que ce que la littérature le laissait initialement entendre. Ils mettent également en avant l'influence forte du profil du dirigeant dans les choix de modalités de croissance,

En dépit de l'ancienneté des travaux qui lui ont été consacrés (Penrose, 1959), et bien qu'elle constitue encore un thème central de la recherche en stratégie d'entreprise, la croissance reste un phénomène mal connu (Delmar, Davidsson et Gartner, 2003 ; Leitch, Hill et Neergaard, 2010 ; Janssen, 2011; Wright et Stigliani, 2013). Il s'agit en effet d'un concept multidimensionnel, hétérogène et complexe (Leitch et al. 2010). Une majorité de chercheurs la considère plutôt comme un résultat et cherche à identifier quels en sont ses déterminants (Davidsson, Achten Hagen et Naldi, 2007). D'autres, moins nombreux, l'analysent comme un processus (Penrose, 1959 ; Wright et Stigliani, 2013). Dans cette perspective et contrairement à ce qu'indiquaient les modèles de cycle de vie ou d'étapes de développement très populaires jusque dans les années 1980 (Greiner, 1972 ; Miller et Friesen, 1984), on accepte aujourd'hui le fait qu'il n'existe pas un processus type de croissance, ni une configuration optimale de l'entreprise à chaque étape. L'existence de plusieurs chemins, propres à chaque organisation (Davidsson et al., 2007 ; Janssen, 2011), ouvre alors de nombreuses pistes de recherche. En particulier, les travaux existants s'intéressent encore peu aux modes de croissance utilisés par les entreprises. Implicitement, ils considèrent bien souvent le seul développement par croissance organique et ignorent par exemple les acquisitions ou les modes hybrides tels que les alliances ou réseaux interentreprises (Leitch et al. 2010 ; McKelvie et Wiklund, 2010 ; Lockett, Wiklund, Davidsson et Girma, 2011).

La croissance est un thème central de la recherche en stratégie d'entreprise. Pourtant si un grand nombre d'études existent sur la croissance des PME, des « high growth firms » ou des « startups », très peu de travaux concernent les TPE les entreprises déjà existantes, Or on peut légitimement penser que les moyens plus restreints dont disposent ces entreprises de plus petite taille et leur plus grande focalisation sur le métier colorent fortement leurs choix de croissance et nécessitent des recherches spécifiques, Dans ce contexte.

Ainsi afin de poser la base nécessaire de notre recherche il est utile d'énumérer et toucher un mot sur les divers notions de base liées a la stratégie de croissance nous allons passer en revue cette notion à travers les différentes définitions des notions qui seront en rotation dans les chapitres suivants, présentés dans la section une, et conclure avec les enjeux stratégiques de la croissance externe dans une deuxième section explicative pour se maitre dans le bain du développement stratégique.

## Section 1 : Approche théorique

### 1-1 définitions et concepts de bases :

#### ➤ La stratégie :

Stratégie est l'art d'allouer ses ressources, par définition disponibles En quantité limitée, de manière à se créer un avantage Concurrentiel durable ou à découvrir avant les autres les

Espaces où il n'y a pas de concurrents. Pour un groupe multi activités, La stratégie va consister à allouer les ressources Entre les activités du portefeuille au sein d'une activité, elle Va consister à allouer

#### ➤ La stratégie de groupe (corporate strategy) :

Une fois la vision définie, le chef d'entreprise va prendre des Décisions et mettre en œuvre des actions pour entraîner l'entreprise Vers cette vision. Il va gérer le portefeuille parfois de Manière très active en acquérant et en cédant des activités, Impulser la croissance sur le long terme.

#### ➤ Le changement :

Etudié tout particulièrement par J.A. Schumpeter (1954), il n'a pas pendant Longtemps occupé une place prééminente en économie. Sans doute ce désintérêt Relatif tient-il aux affirmations hasardeuses de l'auteur qui avait prévu que les jours Du capitalisme étaient comptés et prédit un bel avenir au socialisme. Aujourd'hui, Même si ces erreurs n'ont pas été oubliées, elles ne portent pas atteinte au prestige. D'un chercheur dont l'originalité .La théorie évolutionniste est devenue très importante en stratégie Grâce à elle, certains essaient notamment D'interpréter les multiples transformations qu'a connues Le tissu productif.

#### ➤ La spécialisation :

La stratégie de spécialisation peut être extensive, concerner une industrie et Conduire à l'offre d'un produit standard. Parfois, au contraire, elle est étroite et se Limite à une zone géographique ou à un segment de marché (A. Des reumaux, 1999). Distincte du recentrage qui s'accommode d'une diversification modérée et qui Répond à un désir de cohérence

organisationnelle (L. Batsch, 1993), elle est jugée efficace notamment par les économistes. Ancienne, mais encore aujourd'hui très répandue, elle retient assez peu l'attention des auteurs anglo-saxons. Pourtant, il existe une théorie à laquelle les cabinets de conseil ont fortement contribué. Celle-ci sera exposée, avant d'être critiquée, car elle est loin d'expliquer toute la réalité. C'est une stratégie de focalisation sur un DAS ou niche donnée

➤ **La quasi-intégration :**

L'expression désigne les situations intermédiaires entre les transactions marchandes et celles qui se déroulent à l'intérieur de la hiérarchie. Comme les configurations sont très nombreuses et qu'il n'est guère possible de procéder à une analyse détaillée de chacune d'elles, on retiendra deux variantes : les restrictions verticales et les accords de coopération.

➤ **Les restrictions verticales**

D'une manière générale, ces termes recouvrent les contraintes qu'une firme se trouvant à une étape de la chaîne de production, imposée à des firmes localisées à d'autres niveaux, limitant ainsi leur marge de manœuvre. Dans la grande majorité des cas, des relations de ce type s'établissent à l'interface de la fabrication et de la distribution. Elles prennent des formes diverses, notamment pratique de prix imposés et franchises.

➤ **La diversification :**

Peu d'économistes l'ont étudiée. Cette négligence trouve son origine dans la démarche néoclassique qui ne considère pas la firme en tant que telle et s'intéresse uniquement aux marchés de produit unique (C.A. Montgomery, 1994). En revanche, la diversification attire l'attention de nombreux auteurs en management. Ceux-ci ont notamment précisé ses raisons et exposé ses variantes.

➤ **Les perspectives :**

S'il est toujours difficile de supputer l'avenir, au moins est-il possible d'éviter les erreurs. Une projection naïve du passé serait notamment mal venue (E. Cohen, 1999). Les fusions ne traduisent pas, en effet, un processus cumulatif fortement prédéterminé entraînant une progression indéfinie et illimitée de grandes entreprises accentuant leur emprise sur

l'économie. Elles reflètent plutôt des formes discontinues De contrôle des firmes, qui prennent des orientations dont la cohérence à court Terme n'est pas toujours évidente, et qui ont dans la longue période, un caractère Profondément imprévisible. Dès lors, il vaut mieux simplement s'interroger sur les Facteurs favorisant le mouvement sans oublier ceux qui le ralentissent.

➤ **Les issues :**

De nombreux chercheurs considèrent les alliances comme des formes instables D'organisation. Ils évoquent, par exemple, le cas de l'industrie automobile américaine Où ce type d'ententes, très répandu au début du XXe siècle, a donné lieu à la présence De trois grandes firmes, General Motors, Ford et Chrysler. De même, en Europe, le Souci de former des coalitions l'emportant parfois sur la recherche de l'efficacité, Les stratégies d'alliance ont abouti à la formation de grands groupes. Le cas des Aciéries est typique, puisque ne subsistent en Allemagne que Thyssen Krupp et Hoerscht, en Belgique, Cockerill-Sambre, en France, Usinor-Sacilor. Une telle Assertion n'est pas toujours vérifiée et en réalité, d'autres types de situations doivent Être distingués.

➤ **Les structures fonctionnelles :**

Toutes reposent sur le souci d'exploiter des synergies, de regrouper, par Exemple, la fabrication des produits à l'intérieur d'un seul service de production, D'en confier la vente à un service commercial unique. A partir de cette idée de base, Il est possible de distinguer avec H. Mintzberg (1989) structures entrepreneuriales et Structure mécaniste.

➤ **Les structures hybrides :**

Elles s'imposent dès que l'existence de synergies implique une coopération des Divisions. En dehors de la spécialisation et de la diversification conglomérale, c'est Ce qui se passe avec les stratégies d'intégration verticale, de diversification liée et de Multinationalisation.

### ➤ **Analyse stratégique :**

Analyse du positionnement de l'organisme dans son environnement permettant de définir les axes possibles d'orientation et de développement de ses activités. Elle débute généralement par un diagnostic interne et externe, se présentant souvent sous la forme d'une analyse SWOT.

### ➤ **Appel d'offres (AO) :**

Procédure officielle consistant à solliciter, à recevoir et à apprécier des soumissions concurrentes pour un contrat, de manière à pouvoir conclure l'affaire avec le soumissionnaire ayant présenté l'offre la plus intéressante, sur la base de critères préalablement définis (qualité, prix, délais, etc.).

### ➤ **Approvisionnement :**

Ensemble des activités permettant de faire fournir un produit à une entité en réponse à la demande de cette entité

### ➤ **Arbitrage :**

Arbitration Procédure de résolution des conflits pouvant surgir entre acheteur et fournisseur à l'occasion de l'exécution d'un contrat. L'arbitrage permet d'éviter le recours aux tribunaux, par intervention d'un ou de plusieurs experts neutres.

### ➤ **Autofinancement :**

I Financement des investissements par des moyens internes à l'organisme. Il est réalisé à partir des capitaux propres existants, de la rentabilité (capacité d'autofinancement, réserves, plus-value, etc.), de l'épargne et des amortissements.

### ➤ **Autorisation d'exploitation :**

Action d'autoriser l'exploitation d'une licence, d'un brevet, d'un savoir-faire, d'une marque, d'une enseigne, Ne pas confondre avec le dossier de demande d'autorisation d'exploitation.

➤ **Cycle de vie d'un produit :**

Ensemble de toutes les situations dans lesquelles se trouve (ou se trouvera) le produit au cours de sa vie, à partir de l'expression de son besoin jusqu'au retrait du service quelle qu'en soit là ce cycle comprend généralement les 5 étapes suivantes :

- développement du produit.
- introduction du produit sur le marché.
- croissance.
- maturité.

➤ **Acquisition (Opération de rapprochement) :**

Opération de rapprochement par laquelle une entreprise prend le contrôle d'une autre société qu'elle intègre en son sein.

➤ **Les facteurs clés de succès (FCS) :**

Sont des paramètres stratégiques dont la maîtrise conditionne le succès d'une entreprise par rapport à ses concurrents. Identifier les FCS qui régissent le secteur dans lequel l'entreprise évolue, lui permet de comprendre sur quels leviers elle devra agir pour être performante. Les FCS sont des éléments essentiels qu'une organisation doit considérer afin d'accomplir sa mission, réaliser ses orientations stratégiques ses buts et ses objectifs. Autrement dit, les FCS sont les problèmes principaux qu'une entreprise d'un secteur spécifique doit résoudre si elle veut demeurer compétitive dans un segment de marché déterminé. Ils correspondent donc aux éléments stratégiques qu'une organisation doit maîtriser pour réussir dans un secteur donné et surpasser la concurrence. Par conséquent, ils seront rattachés à l'analyse de l'environnement, ils caractérisent, dans un moment donné, les "règles du jeu" d'un secteur. « Leur analyse est un préalable à la mise en place des ressources de l'organisation et à l'identification des compétences fondamentales que pourra éventuellement maîtriser l'entreprise.

➤ **L'environnement marchand :**

« L'environnement marchand de l'entreprise est constitué des agents économiques directement liés à l'entreprise en tant que partenaires sur le marché. Ces partenaires sont les clients, les fournisseurs et les concurrents. Celle-ci doit donc identifier les partenaires actuels et potentiels, apprécier leur position par rapport à l'entreprise et prévoir l'évolution et la stratégie de ces derniers. »<sup>22</sup> Plusieurs modèles proposent de mettre le point sur l'environnement marchand de l'entreprise tel que le modèle des 5 forces de M. PORTER, ou bien la matrice SWOT, ainsi que la matrice BCG.

➤ **Stratégie offensive d'expansion :**

Elle consiste à exploiter les forces internes de l'entreprise pour poursuivre les opportunités de l'environnement. C'est la situation idéale où les forces vont dans la même direction avec les opportunités.

➤ **Stratégie défensive :**

Elle consiste à corriger les faiblesses de l'entreprise afin de pouvoir exploiter les opportunités de l'environnement.

➤ **Stratégie d'Ajustement :**

Elle consiste à utiliser les forces de l'entreprise pour se protéger des menaces de l'environnement ou bien convertir les menaces en opportunités en investissant les ressources nécessaires.

➤ **Stratégie de Survie :**

Elle consiste à minimiser les faiblesses de la firme pour la rendre moins vulnérable aux menaces extérieures.

➤ **Le domaine d'activité stratégique DAS :**

Cette notion est surtout développée lorsque l'entreprise a plusieurs activités, impliquant des technologies, des produits et des marchés différents. L'idée consiste à procéder à des regroupements d'activités en « domaines d'activités stratégiques » suffisamment homogènes

pour qu'ils impliquent un même ensemble d'actions stratégiques. Ces actions stratégiques communes seront les suivantes :

- Le choix de la stratégie générique. Rappelons que Michael Porter a distingué trois types de stratégies génériques :
- Une stratégie axée sur la recherche de coûts inférieurs, à partir d'économies d'échelle, de variété, d'apprentissage.
- Une stratégie axée sur la recherche d'une différenciation des produits, à travers une politique de promotion, de conception, de distribution, de qualité, de services, etc., ayant pour but de rendre le produit plus attrayant, et de rendre le consommateur moins sensible à la variable prix.
- Une politique de focalisation sur un type d'activité, entendue de façon étroite (niche, créneau) ou large (ensemble des biens et services liés à cette activité, pour satisfaire les différents utilisateurs).

➤ **Croissance interne :**

Il s'agit du développement de son activité par ses propres moyens. Ce mode de croissance repose sur la mobilisation de ses ressources internes (savoir-faire, compétences, ressources financières, ...) pour créer de la valeur contrairement à celle dite externe dont le moteur est l'acquisition de structures existantes

➤ **Croissance externe :**

La croissance externe recouvre toutes les opérations menant au rapprochement de deux sociétés (fusion, acquisition, prise de participation, etc.). Bien appréhendée, elle peut booster le développement de votre entreprise.

➤ **Diversification liée :**

La diversification liée correspond à un développement vers de nouvelles activités qui présentent des points communs avec les activités existantes. La diversification liée vise à réaliser des synergies en mutualisant les ressources et compétences.

➤ **Diversification concentrique :**

Ce type de diversification combine à la fois la diversification horizontale et la diversification verticale. Ainsi l'entreprise cherche à développer des produits nouveaux anciens auprès de la clientèle historique ou d'une nouvelle clientèle

➤ **Intégration horizontale :**

L'entreprise aborde ici des domaines d'activité différents de son activité principale. Ces nouvelles activités s'appuient souvent sur des synergies et des complémentarités. L'exemple de la diversification hôtelière qu'ont pratiquée les compagnies aériennes est révélateur à cet égard. La réunion des deux activités permet d'offrir au client un produit complet, correspondant à son besoin. Ces activités se caractérisent par ailleurs par deux facteurs clés similaires : la capacité financière (ou le montage financier), car ce sont toutes deux des activités à fort ticket d'entrée, et la maîtrise de coefficients de remplissage d'équipements lourds. Les synergies de compétences sont donc fortes, même si, sur d'autres facteurs clés, ces activités diffèrent. Certaines entreprises pratiquent une politique de conglomérat, assimilable à une diversification tous azimuts en termes de domaines d'activité. Elles représentent une forme extrême des sociétés pratiquant la logique de portefeuille. Toutefois, l'entreprise de type conglomérale s'appuie, elle aussi, sur des compétences communes, sa capacité financière et son savoir-faire en matière de gestion et d'organisation qu'elle décline sur des activités par ailleurs diverses.

➤ **Intégration verticale :**

L'intégration verticale consiste pour une entreprise à intégrer ce que faisaient ses clients ou fournisseurs dans son processus de production. Il s'agit donc d'avoir un plus grand contrôle sur la chaîne de valeur du produit ou service, de sa fabrication jusqu'à sa vente.

➤ **Externalisation :**

L'externalisation appelé aussi l'outsourcing correspond au transfert d'activité d'une entreprise vers un prestataire externe spatialisé cette forme de sous-traitance permet à l'entreprise de se focaliser sur son activité première.

➤ **Internalisation :**

Prise en charge par moyens propres d'une entreprise de tâches auparavant réalisées par un prestataire extérieur dans le but de maîtrise des coûts et de la qualité.

➤ **La définition de partenariat :**

La rousse définit le partenariat comme suit : c'est un système qui associe des partenaires sociaux ou économique<sup>1</sup>

Autre définition " Les partenariats sont des accords de coopération entre entreprises concurrentes ou non qui procurent des avantages à toutes les parties"<sup>2</sup>.

Ces avantages peuvent provenir de :

- La mise en commun de ressources trop coûteuses pour être acquises et exploitées par une seule entreprise ;
- La répartition des risques (économique, commerciaux ; financiers, technologiques) ;
- L'accès facilité aux marchés auparavant difficilement accessibles ;
- L'accès facilité aux marchés auparavant difficilement accessibles ;
- L'interconnexion des chaînes de valeur afin d'augmenter la performance des partenaires par une meilleure maîtrise du couple risque/cout ;
- L'exploitation de d'effets de synergie.

Selon Olivier Meier, " Le partenariat est défini comme une collaboration pour laquelle des acteurs diversifiés Trouvent un intérêt à travailler ensemble et reconnaissent l'objectif poursuivi par cette collaboration. Chaque acteur apporte ses moyens, ses compétences qui sont de nature différente (financière, logistique, savoir-faire, idées, etc.). Les acteurs du

---

<sup>1</sup> <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/parteneriat/58354> (consulté le 02/05/2021 à 17 :08).

<sup>2</sup> BALLANDE(Stéphane) et BOUVIER ( Anne-Marie ), management des entreprises,dunod.,p.84.

partenariat se partagent généralement les coûts et la gestion des risques notamment lorsque les ressources stratégiques (technologies, compétences, connaissances) sont nouvelles et intègrent un fort degré de complexité.<sup>1</sup>

En d'autre thème « Le partenariat désigne des formes de coopération entre firmes juridiquement Indépendantes. Deux formes de partenariat se dégagent. Le partenariat d'impartition, ou partenariat industriel Désigne des collaborations entre entreprises appartenant au même champ concurrentiel et qui entretiennent des rapports étroits dans la conception et la fourniture de biens ou de services, dépassant la pratique de la Sous-traitance. Le partenariat symbiotique est une relation entre organisations qui n'appartiennent pas au même champ concurrentiel : elles n'entretiennent ni relation client-fournisseur, ni ne sont en concurrence. L'origine du partenariat est un projet qui nécessite la combinaison de ressources détenues par des Organisations distinctes, permettant de les valoriser dans des domaines nouveaux, sans investissement Complémentaire démesuré à réaliser. Le partenariat symbiotique est une alternative à la stratégie de Diversification. »<sup>2</sup>

On peut le définir aussi « Le partenariat comme l'établissement entre donneur et preneur d'ordre de relations d'une certaine durée fondée sur une recherche en commun d'objectifs à moyen ou long terme dans des conditions permettant la réciprocité des avantages. »<sup>3</sup>

« Le partenariat est un engagement fort d'entreprises partageant une même vision, ayant des objectifs business communs et impliquant une mutualisation de ressources et d'expertises afin de créer et partager une valeur optimale. La relation dépasse celle du seul contrat ou de sous-traitance. Elle va également au-delà de l'externalisation. Elle vise à créer plus de valeur en commun »<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Olivier (Meier) : dico du manager, 500 clés pour comprendre et agir, DUNOD, Paris, 2009. p.153.

<sup>2</sup> Régis (Dumoulin) et alii : *la stratégie d'A à Z*, DUNOD, Paris, 2010, p.139.

<sup>3</sup> KAIS MTAR l'entreprise réseau comme un nouveau mode organisationnel : son fonctionnement et son impact sur les entreprises MANUFACTURIERES françaises, thèse de doctorat, 2014, P.53

<sup>4</sup> Ibid.

Le colloque INRP de 1993 a défini le partenariat comme étant : « le minimum d'action commune négociée, visant à la résolution d'un problème ou d'une problématique reconnue communs »<sup>1</sup>ZAY D, GONNIN-BOLO. A 1995 le partenariat en éducation et en formation)

Le partenariat d'après cette définition est le travail conjoint et collectif de partenaires, la volonté de résoudre conjointement un problème commun.

D'après IREF (fédération des réseaux européens de partenariat et de franchise) définit le partenariat comme suit : « Le partenariat est une technique de développement et de management qui unit des partenaires par un accord d'intérêt commun aux termes duquel ils s'engagent à coopérer durablement en partageant leurs connaissances et expériences respectives. Le partenaire principal accorde au partenaire indépendant, en échange d'une compensation financière directe ou indirecte, le droit d'exploiter ses éléments de propriété intellectuelle, son expérience et ses connaissances, dans le but de commercialiser les produits et/ou services de la formule qu'il a conceptualisée et préalablement mise au point. Les partenaires œuvrent en commun pendant toute la durée du contrat, dans le but d'un développement réciproque et équilibré, dans un esprit de partenariat exclusif de toute manifestation hiérarchique, tout en préservant l'identité et la réputation du réseau. »<sup>2</sup> Il ressort de cette définition plusieurs caractéristiques<sup>3</sup> :

### ► Le partenariat EST une technique de développement et de management

Le partenariat, tout comme les autres formes de distribution, vise une représentation accrue sur le territoire, par un effet de maillage. Les spécificités de la formule requièrent néanmoins des techniques de management adaptées, pour parvenir à une relation dynamique et équitable.

---

<sup>1</sup> Intervention de Corinne MERINI, Maître de conférences à l'IUFM de Versailles, 5 mai 2001, P02

<sup>2</sup> KAHN, (Michel) : Franchise et partenariat : Développer ou intégrer un réseau d'enseignes en commerce organisé indépendant, édition DUNOD, Paris, P.54.

<sup>3</sup> Ibid.p.55.

► **Le partenariat EST UN échange de connaissances et d'expériences**

Contrairement aux modes de communication et de partage verticaux de la franchise, le partenariat privilégie un fonctionnement horizontal, participatif et agile du réseau. Les partenaires échangent et enrichissent continuellement les connaissances et les expériences qu'ils reçoivent de la communauté.

► **Le partenariat suppose une formule conceptualisée**

A des fins d'échanges et de transmission, les connaissances et expériences découlant du partenariat sont regroupées dans un support de réitération, qui ne sera pas confondu avec la fourniture d'un document d'identification du savoir-faire en franchise.

► **Le partenariat conduit au développement réciproque dans le cadre de l'intérêt commun :**

La caractéristique principale du contrat de partenariat consiste en une intelligence collective des partenaires, nourrie d'une fertilisation croisée et d'un partage des expériences positives comme négatives.

La notion du partenariat signifie d'après ces auteurs ; un mode de collaboration, de coordination, de liaison entre des parties qui cherchent toujours d'être compétitifs et leaders.

Le partenariat est perçu comme un modèle de synergie et de complémentarité ; qui s'appuie sur un engagement volontaire, illustrant l'intention de contribuer à une action collective coordonnée, en favorisant une allocation efficace de ressources (financières, matérielles ou immatérielles) mutualisées, et par suite un partage équitable des risques et des gains.

D'après toutes ces définitions différentes et multiples, nous pouvons les combiner et les résumer dans une seule définition : Le partenariat est donc une association de deux entreprises ou plus, nationales ou internationales tout en laissant leur autonomie il peut être de nature économique, financière, scientifique... les partenaires fournissent leurs compétences, moyens et ressources nécessaires, pour accomplir un objectif commun. La relation entre les

---

partenaires est formalisée par un contrat dans lequel les responsabilités, rôles et contributions de chacune des parties sont clairement définis.

## **1-2 Historique du partenariat :**

### **1-2-1 Aperçu historique du partenariat <sup>1</sup>**

Les échanges commerciaux internationaux existaient depuis toujours et dominants jusqu'à la fin des années soixante-dix, ces échanges affirment que les pays obtiennent des gains sous les hypothèses de stabilité dans le temps les structures de coûts et de concurrence pure et parfaite.

L'idée de l'ouverture du marché européen au bénéfice des pays du méditerranée par exemple est menée au cours des années 1970, il s'agit de créer une région commune ; un partenariat économique, financier, culturel et social. Trois périodes essentielles dans l'évolution du partenariat, commençant par :

- La période de **1920 à 1970** : est caractérisée par une forte demande par rapport à l'offre qui a poussé les entreprises à procéder à leur extension pour pouvoir acquérir une plus grande part de marché.
- A partir des années **1970**, l'apparition d'une nouvelle technique, adoptée par les firmes qui porte sur la vente de l'image du produit auprès des consommateurs, c'est à dire mettre à la disposition du client un produit après avoir Étudié leurs besoins pour les fidéliser.
- La période **1970 à la fin des années 1980** : cette période est caractérisée par l'exigence de la qualité des produits par le consommateur auprès des offreurs, ce qui a poussé ces derniers à opter pour la spécialisation ou par ce qu'on appelle la sous-traitance, pour améliorer la qualité du produit fourni qui lui permet d'être compétitif.

---

<sup>1</sup> SEKHER (Kahina) : partenariat d'innovation technologique : une opportunité concurrentielle pour les entreprises : cas SAIDAL, mémoire pour l'obtention en vue de l'obtention du diplôme de magister en sciences économique, université MOULOUD Mammeri, Tizi-Ouzou, option : management des entreprises, promotion : 2012, P.17

Le processus de multinationalisation des grandes entreprises, qui s'est généralisé après la Seconde Guerre mondiale a donné naissance à une vague importante d'accords. En effet, pour s'implanter dans certains pays, les multinationales ont été amenées à créer de nombreuses

« Joint-venture », de nombreux 'partenariats' pour s'intégrer dans des différents pays et pour s'élargir. Depuis les années 80 jusqu'à la fin des années 90, dans cette période pour être compétitif, il faut que les entreprises entreprennent la démarche coopérative du partenariat pour se développer et s'élargir la zone d'influence ; soit entre elles, soient avec des sociétés des pays sous-développés.

## SECTION 2 : Historique de la stratégie

L'évolution de la pensée stratégique au cours de l'histoire a permis aux entreprises de nos jours de se rendre compte de la complexité de l'environnement dans lequel elles émergent. Dans ce sens nous allons présenter comment s'est adaptée cette réflexion (Stratégique) aux sciences sociales et économiques.

### 2-1 La stratégie militaire :

Il est souvent difficile de comprendre les différences et complémentarités entre la Chine et l'Occident sans étudier leurs conceptions de la stratégie, qu'il s'agisse de guerre, d'économie ou de toute situation dans laquelle un avantage concurrentiel est recherché. Il est ainsi utile de présenter de façon succincte quelques fondements de la pensée stratégique chinoise 1.

- être comme l'eau
- la stratégie du Ying et du yang
- l'économie des moyens.

Ces trois principes, fruits d'une tradition millénaire, se décèlent dans la stratégie de développement actuelle de la Chine. A)

#### ➤ Être comme l'eau :

« L'art de la guerre est comme l'eau, qui fuit les hauteurs et remplit les creux. » – Sun Tzu  
Sun Tzu est sans doute le stratège chinois le plus célèbre. Son Art de la guerre, écrit il y a environ 2500 ans, est sans doute l'un des traités de stratégie les plus lus par les décideurs du monde économique, politique et militaire. L'image de l'eau y est omniprésente, à travers notamment deux aspects essentiels :

- L'écoute et la disponibilité : vers une stratégie en temps réel L'eau a la formidable capacité à s'adapter à son environnement. Elle épouse la forme de son contenant, change selon sa température, tout en demeurant elle-même. Disponible et toujours à l'écoute de son environnement. Mais rien ne doit être figé. Si elle maîtrise ses facteurs propres (ses forces et faiblesses), le stratège doit en revanche

s'adapter sans cesse aux facteurs extérieurs (les opportunités et menaces), souvent difficiles à prédire. De ce point de vue, la pensée stratégique chinoise est a priori assimilable à une approche tactique.

- Modeler la situation, ne pas la forcer : Pour Sun Tzu, être comme l'eau c'est attaquer quand la situation est favorable (remplir les creux) et s'effacer quand elle est défavorable (fuir les hauteurs). C'est être là où l'adversaire s'y attend le moins, c'est privilégier l'invisible sur le visible. La pensée stratégique chinoise insiste ainsi moins sur la force, l'apparat, que sur la maîtrise des tendances de fond imprimées par l'environnement et les desseins adverses. Le vide, dans l'esprit chinois, exprime la potentialité, et la patience permet de l'exploiter lorsqu'elle se manifeste.

➤ **La stratégie du Ying et Yong :**

Elle se résume en deux forces, régulière et extraordinaire, mais elles engendrent des combinaisons si variées que l'esprit humain est incapable de les embrasser toutes. Elles se produisent l'une l'autre pour former un anneau qui n'a ni fin ni commencement. » – Sun Tzu<sup>3</sup>  
Il n'est pas nécessaire de détruire l'adversaire, de le faire disparaître ; il s'agit au contraire de le contrôler, de s'en servir comme ressource, de l'assimiler, voire d'établir une entente par la collaboration. Le symbole du yin et du yang sous-tend ainsi deux principes stratégiques chinois.

- De l'invisible au visible : contrôler les esprits

Dans la vision chinoise, le monde est un jeu subtil entre les contraires. Mais c'est toujours le négatif qui précède le positif : c'est le vide qui permet la forme, c'est de l'ombre que surgit la lumière. L'informe contrôle la forme. Sun Tzu établit donc les priorités de l'attaque, en allant de l'invisible au visible, du yin au yang, dans l'ordre suivant :

1. Attaquer d'abord l'esprit et la stratégie de l'adversaire, car ce sont les fondements de ses actions, en mettant l'accent sur la ruse, plutôt que sur la confrontation physique, et espérer ainsi remporter la victoire sans combattre

2. Saper les plans de l'adversaire, en modelant la situation à son propre avantage. Rendre impossible la mise en œuvre des plans adverses tout en améliorant ses propres forces, et progresser vers le moment où la situation devient propice à une attaque.

3. Affaiblir ensuite l'adversaire en rompant ses liens d'alliance ou de partenariat. Semer le doute et la discorde dans ses rangs, tout en renforçant sa propre harmonie. Saper l'organisation adverse et sa capacité à utiliser ses ressources. 4. En ultime recours, user de la violence physique pour soutenir une attaque décisive.

4. En ultime recours, user de la violence physique pour soutenir une attaque décisive.

➤ **L'économie des moyens :**

« L'art de la guerre c'est de soumettre l'ennemi sans combattre. »

– Sun Tzu<sup>4</sup> Dans la tradition stratégique chinoise, il s'agit moins de détruire l'ennemi que de l'assimiler. Car toute destruction est coûteuse, par la reconstruction qu'elle suppose ou les haines souterraines qu'elle engendre. C'est pour cette raison que le contrôle de l'esprit représente le moyen le plus habile, c'est-à-dire le plus économe, pour arriver à ses fins. Un principe économique bien connu d'économie des moyens est la règle de Pareto, ou encore la règle des 20-80, qui consistent à déterminer les causes essentielles (traditionnellement 20% des causes) qui produisent l'essentiel des effets (traditionnellement 80%). L'économie des moyens incite donc le stratège à emprunter le chemin « le plus court », qui n'est souvent pas le plus évident, pour atteindre ses buts. Ce chemin n'est pas forcément la ligne droite, c'est celui emprunté par l'eau, qui emprunte la voie de la moindre résistance et contourne les aspérités de son environnement.

En fin l'économie des moyens est aussi un principe de modération que le stratège doit appliquer à lui-même. À trop vouloir conquérir, on finit par connaître la défaite, c'est le cycle naturel de croissance et de chute, de naissance et de mort, tel qu'il est traditionnellement conçu par la philosophie chinoise. Selon les principes de cette pensée, le paroxysme, qui représente un état des plus instables, n'est ni souhaitable ni durable. La règle consiste à connaître précisément ses limites. Les vertus exprimées ici n'est autre que la connaissance de soi, qui se complète avec la connaissance de l'autre, et qui combinées permettent l'obtention

de victoires durables, car : « Qui connaît l'autre et se connaît, en cent combats ne sera point défait qui ne connaît l'autre mais se connaît, sera vainqueur une fois sur deux ; qui ne connaît pas plus l'autre qu'il ne se connaît sera toujours défait. » – Sun Tzu.

Les stratèges militaires utilisaient cette notion afin de mener à bien leurs combats en étudiant la répartition des moyens adverses et le mouvement de leurs armées avant la guerre, puis les différents mouvements effectués pendant le combat. Mais c'est à partir du XIXème siècle que cette notion commence à prendre une orientation économique, avec la lutte entre la classe bourgeoise et la classe ouvrière, exposé par Karl Marx dans son ouvrage les luttes de classe. Il met en effet en évidence la stratégie de prise de pouvoir économique et politique par la classe ouvrière.

C'est en 1908, avec Joseph Champetier que la stratégie d'entreprise prend tout son sens. Selon lui, l'entrepreneur est au cœur du système capitaliste. Il doit partir à la conquête du marché, tant à l'échelle nationale qu'internationale, et, pour cela, il doit construire une stratégie solide.

Cependant, c'est simplement à partir des années 50 que la stratégie d'entreprise connaît un grand essor, avec la mise en évidence par Harvard aux Etats-Unis, des forces et des faiblesses de l'entreprise ainsi que les menaces et opportunités existant dans son environnement.

## **2-2 Les 4 grandes époques sur l'évolution de la stratégie d'entreprise :**

Les années 60 : création de modèles d'analyse stratégique avec l'aide d'officiers militaires de retour à la vie civile.

Années 70 : méthode opérationnelle, introduction des notions de planification stratégique d'Igor Ansoff.

Les années 80 : analyse concurrentielle, découverte des travaux de Porter afin de devancer ses concurrents en prévoyant leurs comportements.

Années 90/2000 : modèle général abandonné, accent placé sur des stratégies qui s'adaptent en permanence à leur environnement/ concurrence.

### **2-3 la matrice ANSOFF :**

Il s'agit d'un outil d'aide à la décision conçu par Igor Ansoff et présenté en 1957 dans l'article "Stratégies for Diversification" (Harvard Business Review). Il permet aux décideurs et stratèges d'analyser les différentes orientations stratégiques possibles pour la mise en œuvre d'une stratégie de croissance. La matrice repose sur 2 variables :

- Le degré de nouveauté de l'offre.
- Le degré de connaissance des marchés.

Expliqués comme suit :

- La pénétration de marché

Cette option présente une prise de risque limitée. Il s'agit d'une stratégie clé de croissance lorsqu'une entreprise commercialise son offre traditionnelle sur des marchés existants. Elle cherche à étendre sa clientèle et intensifier ses ventes auprès de ses clients courants. L'entreprise dispose généralement d'une bonne connaissance de son environnement concurrentiel. En B to B, la force de vente est un pilier pour mener une telle stratégie. En effet, il s'agit de conquérir des parts de marchés en développant sa présence chez les comptes existants et prospector pour élargir son portefeuille. Des promotions commerciales et une politique tarifaire agressive sont aussi des moyens pour croître dans ce contexte en bousculant la concurrence. Pour consolider ses bases, la fidélisation client est un enjeu majeur.

- Le développement de marchés

Cette option consiste à vendre son offre produits et services existante sur de nouveaux marchés. Il peut s'agir d'une expansion sur de nouvelles zones géographiques, mais aussi d'un développement de son offre sur de nouveaux usages ou vers un nouveau segment de clientèle. Par exemple, cibler les professionnels lorsque le marché actuel est focalisé sur les particuliers.

Le déclencheur de cette stratégie naît souvent de l'identification de besoins sur d'autres marchés qui peuvent être satisfaits avec les gammes de produits et services en portefeuille.

Des ressources financières sont nécessaires pour atteindre ces nouveaux marchés, notamment :

- Des études marketing pour identifier les facteurs clés de succès et qualifier les opportunités,
  - Une réorganisation des moyens commerciaux (canaux de distribution, force de vente...),
  - Une communication efficace pour se faire connaître.
- Le développement de produits :

Ce quadrant illustre une stratégie de commercialisation de nouveaux produits sur des marchés existants. La R&D est à la manœuvre pour concevoir ou adapter des produits (en créant des variantes) sous cahier des charges du marketing. Ce dernier ayant qualifié la nouvelle offre à créer pour saisir les nouvelles opportunités identifiées ou pour améliorer les caractéristiques des gammes ou ligne de produit actuel pour plus de performance. Là aussi, des investissements conséquents sont nécessaires. Ils sont bien souvent plus substantiels que ceux requis par le développement de nouveaux marchés. La conception et l'industrialisation nécessitent la mise en œuvre de lourds moyens : acquisition de nouvelles compétences, conception de lignes et moyens de production dédiés, etc.

Cette matrice est autant plus avantageuse pour les entreprises que risquée Avantageuse car elle permet :

- Une mise en œuvre simple : cet outil est facile à construire et à utiliser. Les 2 axes représentent des critères pertinents pour visualiser les différentes options,
- Un outil de communication parlant : le côté visuel rend le partage et l'échange plus accessibles,
- Une démarche qui prend en compte la notion de risque dans les prises de décision,
- Un outil qui encourage la réflexion stratégique.

Risqués car :

- Le modèle reste simpliste. La matrice d'Ansoff jette les bases des grandes options. Elle est toutefois dénuée d'outils pour une analyse complète de la situation et des alternatives.
- Elle repose sur 2 axes seulement. Toutefois, d'autres dimensions - comme les compétences détenues, le niveau de concurrence... - sont des facteurs importants à prendre en compte.



Figure N°1 : La matrice Ansoff.

Figure N°2 : La matrice Ansoff et La stratégie.

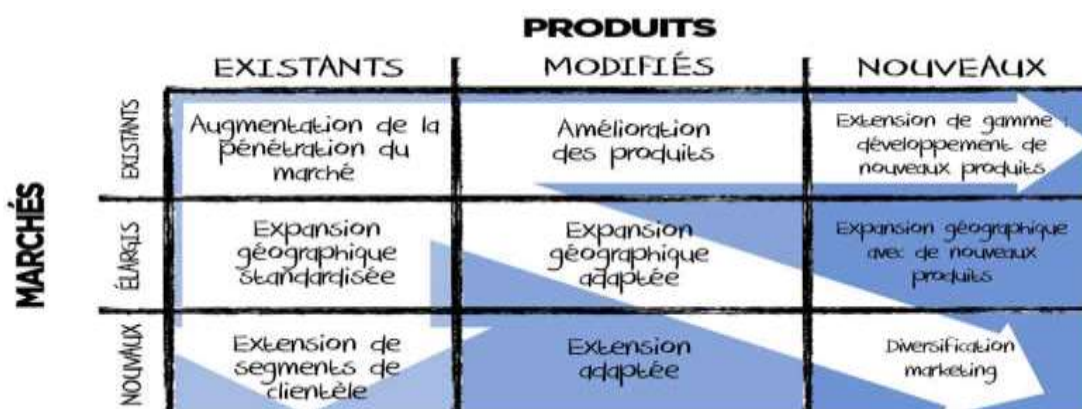


Figure N°3 : La matrice Ansoff (exemple).

## **Conclusion**

A travers cette modeste étude on comprend que La stratégie est la phase de toute conception d'entreprise, c'est l'élément levier de l'existence d'une entreprise, concevoir une stratégie c'est déterminer les lignes ou l'acheminement que doit suivre la démarche stratégique.

Quand on conçoit une stratégie c'est tout l'avenir de l'entreprise qui est mis en jeu. Ainsi il faut mettre en œuvre une approche rationnelle entre stratégie, démarche stratégie et action stratégique, on pourrait imaginer un processus cohérent qui depuis la planification stratégique, conduirait à assurer le passage à l'action, à l'investissement et à la gestion on parle intégralement d'un outil de réflexion basée sur l'avantage majeur de prévoir ou d'entrevoir des décisions complémentaires et successives qui sont entraînées par certains choix.

Avec le processus de globalisation, il devient vain d'imaginer que l'on peut aborder un marché sans être tôt ou tard dans l'obligation d'élargir les champs d'action, ce qui pousse l'entreprise autant qu'agent rationnel, à concevoir une stratégie global à fort caractère compétitif, la compétitivité est synonyme de confiance entrepreneuriale, de capacité stratégique de croissance et développement.

**CHAPITRE 2 : les  
stratégies de croissance  
externe [typologies]**

## Introduction

Selon Alfred Chandler (1962) : La stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation, puis à choisir les modes d'action et d'allocation de ressources qui lui permettront d'atteindre ces buts, ces objectifs.

Cette définition laisse sous-entendre que la stratégie correspond à la manière avec laquelle l'entreprise agit afin d'atteindre ses objectifs sur le long terme et la façon avec laquelle les ressources sont allouées efficacement dont le but ultime est de faire face à la concurrence et d'assurer sa pérennité voir sa croissance sous plusieurs angles. ANSOFF quant à lui définit la stratégie par l'adaptation de l'entreprise à son environnement fluctuant.

Malgré la divergence de définitions transmises par les chercheurs on comprend que le but reste le même et qu'il est tout bonnement la recherche d'un avantage concurrentiel durablement défendable

Ce dernier est, par définition, un avantage relatif. Dans les espaces, ou les situations, où il n'y a pas de concurrence, soit pour des raisons physiques (au Moyen Âge le forgeron du village bénéficiait d'un monopole naturel) soit pour des raisons politiques (en Union soviétique, c'est le Gosplan qui organisait la production), il n'y a pas de recherche d'avantage concurrentiel. Mais dès lors qu'il y a commerce, transports, standardisation, monnaie, il y a concurrence et chaque entreprise mène à sa manière sa recherche de l'avantage concurrentiel.

Ainsi l'objectif stratégique de l'entreprise est la création et le maintien de cet avantage par rapport à ses concurrents. La firme qui aura besoin de manière pérenne d'une moindre consommation de ressources (souvent matérialisée par une position de coût favorable) pour fournir un service donné s'assurera une position favorable à long terme. Certes, une meilleure position de coût n'est pas le seul avantage compétitif d'une entreprise, mais il est certainement le plus déterminant, notamment dans les périodes de croissance. Or, le comportement des coûts dans l'entreprise sur longue période est prévisible il obéit à un phénomène qui a été mis en évidence et formalisé en 1966 par Bruce Henderson, fondateur du

Boston Consulting Group Ce phénomène, connu sous le nom d'« effet d'expérience » ou « courbe d'expérience », peut être résumé de la manière simple suivante :

- A chaque doublement du volume de production cumulée par une entreprise bien gérée dans la production d'un bien ou d'un produit clairement identifié, les coûts de production unitaires exprimés en monnaie constante de ce bien diminuent de 15 à 20 %. Cette baisse des prix et des coûts en fonction de l'accumulation d'expérience a été mise en évidence dans de nombreuses industries et secteurs : ce constat a une portée universelle et se remarque sur des périodes très longues.

Les raisons expliquant ce phénomène ont été clairement identifiées. Elles peuvent être regroupées en six grandes catégories :

- l'apprentissage
- la spécialisation
- l'investissement
- l'effet d'échelle
- le changement technologique
- la maîtrise du temps

De là on peut comprendre que le maintien de la position concurrentiel pour une entreprise qui agit dans un domaine d'activité stratégique donnée est liée à sa stratégie.

Les formes initiales des stratégies sont multiples, selon MICHAEL PORTER il existe trois qui sont susceptibles d'être appliquées à un DAS appelés les stratégies génériques celles-ci se présentent sous différentes formes :

- La première est La domination par les couts : qui consiste pour une entreprise a réduire les couts complets cet avantage de cout lui permettra de pratiquer une politique de prix adaptes a l'intensité de la concurrence cette stratégie a pour but de proposer une offre dont la valeur perçue est comparable à celle des concurrents mais a un prix

plus faible ce qui diffère de la politique d'écrémage qui stipule l'inverse. Plusieurs mécanismes permettent la domination par les coûts :

- Les économies d'échelles qui représentent la diminution des coûts de production unitaire par l'augmentation des quantités produites.
- les effets d'apprentissage : lorsque la quantité de production augmente au fur et mesure le savoir-faire commercial ou technique s'accroît par la même occasion ainsi l'accumulation de l'expérience permet d'apporter des modifications au produit afin d'éliminer les éléments superflus qui pèsent sur le coût.
- L'innovation : ce dernier permet de simplifier le processus de production ainsi diminuer les coûts

Cette stratégie est adaptée aux entreprises sur lesquels la concurrence est basée sur le prix.

- La seconde est la différenciation : selon Chandler se différencier pour une firme consiste à acquérir par rapport aux concurrents une caractéristique unique à laquelle les clients attachent une valeur elle permet d'échapper à la comparaison en terme de prix rendant le produit difficilement comparable grâce à plusieurs critères tel que la fiabilité technique du produit, la marque, le mode de vente, l'innovation ...etc. l'entreprise doit donc se différencier par le haut [fait allusion à la stratégie d'écrémage] en proposant des prix élevés pour une cible précise de consommateur [le luxe] ou par le bas qui consiste à proposer des prix plus bas que la valeur perçue.
- la troisième est la stratégie de spécialisation ou de focalisation qui consiste non pas à déployer ses forces sur tout le secteur mais sur un segment de ce dernier ou une niche donnée elle est adaptée aux pme car elle n'a pas d'effet de taille, le risque qui peut se présenter dans ce cas est que la cible soit trop petite pour être rentable.

La première activité qui nous vient à l'esprit bien avant de se questionner sur les stratégies est la démarche stratégique. Il s'agit de réaliser un diagnostic stratégique de la situation de l'entreprise. Celui-ci comporte 2 volets : le volet interne qui fait la synthèse des forces et faiblesses de l'entreprise et le volet externe qui cherche à cerner les opportunités et

les menaces issues de son environnement .L'objectif principal étant de déterminer, pour la firme un avantage concurrentiel qui doit être : identifiable par les consommateurs, durable, défendable face aux concurrents et non substituable). Il s'agira de déterminer les objectifs dits "stratégiques" que l'on souhaite assigner à l'entreprise. Les comités de direction ont à leur disposition une grande palette d'outils pour un management stratégique performant.

Ces derniers sont innombrables et se présentent sous plusieurs conformations, dans le volet interne et à la fois externe On parle communément de la matrice MOFF[menaces, opportunités, forces faiblesses] ou SWOT en anglais, qui permet de mieux comprendre certains aspects du fonctionnement de l'entreprise, par l'établissement d'une vision synthétique de ses forces et faiblesses L'analyse offre 4 directions possibles qui sont liées à la relation existante entre les facteurs internes et les facteurs externes de l'entreprise de tel façon à pouvoir choisir facilement une stratégie convenable a la situation à savoir :

- une Stratégie offensive d'expansion qui consiste à exploiter les forces internes de l'entreprise pour poursuivre les opportunités de l'environnement. C'est la situation idéale ou les forces vont dans la même direction Avec les opportunités.
- une Stratégie défensive qui consiste à corriger les faiblesses de l'entreprise afin de pouvoir exploiter les opportunités de l'environnement.
- une Stratégie d'Ajustement afin d'utiliser les forces de l'entreprise pour se protéger des menaces de l'environnement ou bien Convertir les menaces en opportunités en investissant les ressources nécessaires.
- une Stratégie de Survie pour minimiser les faiblesses de la firme pour la rendre moins vulnérable aux menaces extérieures.

Accompagnée du model LCAG qui propose une démarche séquentielle en 5etapes qui suppose une anticipation de l'action stratégique qui n'est pas compatible qu'avec des environnement stables et prévisibles, et de la chaine de valeur qui comme son nom l'indique permet en interne d'identifier les activités créatrices de valeurs et celle qui induisent des couts l'utilisation de cette chaine de valeur peut aboutir de ce fait à une identification des compétences fondamentales, mais également sur un choix des activités à externaliser lorsque

celle-ci n'apportent pas de valeur à l'entreprise mais engendrent des coûts importants, ainsi que les menaces de l'environnement concurrentiel représenté par les 5 forces de Porter qui est un outil d'analyse qui s'ajoute à la matrice SWOT et au modèle LCAG et la chaîne de valeur pour établir une analyse externe qui permettra à l'entreprise de mieux comprendre certains aspects de son fonctionnement, accompagnée du modèle PESTEL qui permet de mettre en avant tous les domaines pouvant impacter l'activité, dans un environnement macro-économique et comprendre les facteurs pouvant influencer cette activité. Après concrétisation de ce diagnostic interne et externe l'entreprise sera amenée à réaliser une segmentation stratégique qui consiste à diviser ses activités en groupes homogènes qui relèvent de la même technologie, des mêmes marchés, des mêmes produits ou des mêmes fournisseurs. Cette segmentation aboutit à la détermination de segments stratégiques ou domaines d'activité stratégiques (DAS). Pour chacun de ses DAS, l'entreprise définit alors une stratégie spécifique pour lui donner un avantage concurrentiel à partir de ses facteurs clés de succès (FCS).

**NB :** La segmentation stratégique est différente de la segmentation marketing. La segmentation marketing s'applique à chaque DAS pour diviser la clientèle afin d'adapter les produits aux besoins, habitudes et comportements d'achat des consommateurs.

La démarche stratégique est différente selon qu'il s'agit d'une PME ou d'une grande entreprise, d'une entreprise mono ou multi-activités. Dans le cas d'une entreprise multi-activités, l'étape du diagnostic stratégique doit être précédée d'une segmentation stratégique afin de formuler la stratégie adéquate.

Dans ce cas d'autres outils d'analyses vont se manifester soit la matrice BCG qui a été créée dans les années 70, par le groupe de conseil Boston Consulting Group qui donne son nom à cet outil. Ce dernier permet d'évaluer l'équilibre du portefeuille de l'entreprise et permet de positionner l'activité de cette dernière selon deux dimensions qui sont la part de marché relative [son poids relatif par rapport à son concurrent] et le taux de croissance du marché et permet de se faire une idée de la position concurrentielle. Dans le cadre de cette matrice, les produits ou l'activité de l'entreprise sont répartis en 4 catégories :

- Les produits qui assurent un profit immédiat et régulier. Ces produits sont appelés les vaches à lait.
- Les produits qui soutiennent la croissance de l'entreprise, appelés les vedettes ou les stars. Ces activités s'auto-financent.
- Les produits poids morts qui ne présentent plus aucun intérêt pour les profits de l'entreprise, ni pour sa croissance, représentant une part de marché faible.
- Les produits poids morts qui ne présentent plus aucun intérêt pour les profits de l'entreprise, ni pour sa croissance, représentant une part de marché faible. L'entreprise peut donc avoir intérêt à les abandonner ou continuer à les produire mais sans investir davantage.
- Les produits dilemmes qui peuvent devenir des produits vedettes comme des produits poids morts. Ils sont caractérisés par une part de marché faible mais une croissance forte. Ils sont donc appelé les produits dilemmes car ils peuvent tout aussi bien devenir des produits vedettes, comme des poids morts.

Ainsi l'entreprise pourra aisément déterminer ses investissements.

Soit la matrice ADL qui a été créé par l'américain Arthur D Little qui repose sur deux axes :

1. La position concurrentielle de l'entreprise sur ses domaines d'activités
2. Les positions de ces domaines dans leur cycle de vie : démarrage, croissance, maturité, déclin.

Cette matrice permet d'identifier les domaines nécessitant un investissement soutenus, qui sont ceux qui se situent dans une phase de démarrage et de croissance, qui ont de ce fait une rentabilité faible, de même que les domaines ayant atteint leurs maturités voire qui commencent à décliner. Ces domaines sont généralement les domaines rentables. L'utilisation de cet outil part d'un postulat selon laquelle plus la part de marché est importante, plus la rentabilité est importante également elle permet donc d'identifier les activités qui nécessitent un investissement soutenu et les activités ayant atteint un stade de maturité ou celles commençant à décliner.

Après l'exécution de ce diagnostic l'entreprise va mettre en œuvre la stratégie et en évaluer les résultats elle doit de la sorte définir des objectifs en cohérence avec, les finalités (ce que l'entreprise veut faire) traduits par la stratégie délibérée, et ses ressources et compétences (ce que l'entreprise a la capacité de faire) en d'autres termes sa capacité stratégique. Au terme de cela, elle prendra les décisions finales liées à la stratégie qui seront traduits par la stratégie émergente appelé aussi stratégie réalisée.

Les plus stratèges sont adeptes de la théorie des jeux qui permet d'établir les bases d'une gouvernance d'entreprise.

Mais Au-delà de ces modèles théoriques, de nombreuses options s'offrent aux stratèges : stratégie Blue Océan, de rupture,... etc. Il sera alors nécessaire de bien identifier son business model pour assurer de façon permanente la croissance prévue et savoir quelle stratégie adopter et dans quel cas.

Pour accélérer le mouvement et atteindre une taille critique, des opérations de croissance externe peuvent être menées. Il convient de bien réfléchir sur ces compétences clés pour sélectionner des cibles pertinentes. Pour un engagement moins fort, des alliances stratégiques peuvent être conclues. Il est alors opportun d'envisager une diversification de ses activités. Un axe fréquemment privilégié est l'intégration verticale dans sa filière.

Des décisions en termes d'organisation sont également prises. De nos jours Il est fréquent de recourir à la délocalisation dans le cadre de stratégies industrielles. Décider, c'est aussi savoir gérer des risques pour les réduire ou les anticiper.

La croissance est centrale à la formulation de la stratégie, au-delà de son impact sur les liquidités de l'entreprise, elle est la principale cause de changement des positions concurrentielles relatives. Elle permet d'améliorer la situation de différentes manières :

- elle contribue à créer un avantage de coût par les effets d'échelle et l'accélération d'expérience qu'elle apporte et par les investissements qu'elle nécessite

- elle permet d'améliorer l'adéquation de l'offre de l'entreprise aux attentes du marché en incitant à lancer de nouvelles offres
- elle est un facteur important dans le recrutement et la rétention des talents et ressources de plus en plus rares
- elle est très prisée par les marchés financiers. Une étude publiée par le Boston Consulting Group a montré que la croissance est fortement valorisée par les actionnaires.

Les entreprises par le biais de la croissance externe peuvent viser loin dans le sens où elles peuvent internationaliser leurs objectifs.

Internationaliser L'objectif est d'étendre la couverture géographique nationale ou internationale des activités existantes afin de générer de la croissance.

Nous allons par conséquent dans ce présent chapitre expliquer les notions liées à la croissance exogène pour mieux comprendre et cerner le sujet.

## Section 1 : Acquisition/Alliance

### 1-1 les fusions acquisitions :

Le développement par fusions-acquisitions s'inscrit dans le champ de la croissance externe. Il est proposé de clarifier les différentes définitions relatives à ce mode de croissance et à ses principales pratiques. Les fusions-acquisitions sont des opérations de regroupement ou de prises de contrôle d'entreprises cibles, réalisées par l'intermédiaire d'un achat ou d'un échange d'actions. Dans le cas des acquisitions, les actifs de l'entreprise cible sont détenus indirectement par l'acheteur à travers la détention d'actions qui définissent son droit de propriété sur la cible. En tant que telles, ces opérations constituent l'une des principales pratiques de la croissance externe qui est un mode de développement fondé sur la prise de contrôle de moyens de production déjà organisés et détenus par des acteurs externes à l'entreprise. Selon cette perspective, la croissance externe provoque le passage de l'entreprise cible sous la coupe d'un nouvel acteur économique, l'acquéreur, qui détient une autorité de droit sur la structure acquise (droits de propriété) ce qui va engendrer la disparition du nom de la partie acquise. Autrement dit ces opérations vont permettre la mise en œuvre d'une stratégie de croissance elles ne constituent donc pas une stratégie en soi. Elles sont essentiellement un moyen au service du développement de l'entreprise. On peut d'ailleurs noter qu'il existe d'autres modalités de croissance externe à la disposition des entreprises, comme l'achat direct d'actifs en ordre de fonctionnement (achat d'une usine). Il est à noter que les opérations de fusions-acquisitions ne sont pas des pratiques exclusives de la croissance externe et peuvent par conséquent servir d'autres objectifs. C'est le cas par exemple d'une fusion entre deux sociétés d'un même groupe, dans le but de rationaliser la gestion des activités aux plans administratif et juridique. Dans ce cas, le regroupement relève d'une logique de fusion, sans qu'il y soit pour autant question d'une politique de croissance externe. Il s'inscrit avant tout dans une perspective de réorganisation interne, où l'entreprise cherche à combiner des ressources déjà en sa possession. Pour faire simple Une fusion-acquisition constitue la transmission universelle du patrimoine d'une société à une autre société. L'ensemble des éléments passifs et actifs de la société absorbée est transmis à la société absorbante. Elle implique donc :

- La dissolution (sans liquidation) de la société absorbée
- Un échange de droits sociaux.

La fusion consiste au fait que deux ou plusieurs sociétés se dissolvent pour fonder une nouvelle société qui reprend la totalité de leurs patrimoines (Rouet, 2000). Les entreprises mettent en commun leurs patrimoines respectifs et se transforment en une seule personnalité morale. Les actionnaires des sociétés dissoutes reçoivent les titres de la société nouvelle et le bilan de l'entreprise acquéreuse sera une combinaison des actifs et des passifs des deux entreprises. « Dans le cas de la fusion, deux ou plusieurs entreprises veulent réunir leur patrimoine, mettre en commun leurs activités et former une nouvelle société, sur une base égalitaire ou proportionnelle» (Rousseau, 1990). La fusion est une transaction amicale entre deux ou plusieurs entreprises. Elle est négociée directement avec les responsables ou les gestionnaires des entreprises cibles. Elle est approuvée par le conseil d'administration avant d'être votée par les actionnaires de ces entreprises. De ce fait, la transaction entraîne la dissolution sans liquidation des sociétés, qui disparaissent avec les actions des sociétés bénéficiaires.

Le développement par fusions-acquisitions demeure un objet d'interrogation, en raison d'une gestion particulièrement délicate à orchestrer pour l'entreprise initiatrice. Comme toute opération de croissance, ce mode de développement est soumis à des incertitudes stratégiques. Le risque associé à ces manœuvres mérite toutefois d'être souligné, en raison de résultats très décevants et de la faible maîtrise de ces caractéristiques :

- La moitié des opérations de fusions-acquisitions sont considérées comme des échecs par les parties concernées et induisent généralement des coûts élevés pour les organisations, très souvent difficiles à rattraper. On peut généralement estimer à environ 50 % le taux d'échec pour ce type d'opérations, situant la croissance externe comme l'une des options les plus difficiles à valoriser sur le plan économique
- Le processus de fusions-acquisitions est un processus hautement stratégique et difficilement réversible compte tenu de la pression exercée sur les parties, de la

réalité juridique de l'opération et des efforts généralement consentis en termes de ressources. Dans la plupart des organisations, ces manœuvres présentent également un caractère singulier qui limite la capacité d'apprentissage et la gestion des expériences. Même dans le cas d'opérations comparables, l'expérience accumulée dans le domaine se heurte généralement aux qualités propres des entités et aux caractéristiques distinctives d'une dynamique relationnelle. Si les mécanismes d'apprentissage peuvent donc contribuer à une meilleure efficacité, ils apparaissent néanmoins comme une source potentielle de biais cognitifs, facteurs d'erreurs

- Les décisions de fusions-acquisitions se prennent généralement dans l'urgence, sous la pression des concurrents et des événements, ce qui conduit à des risques fréquents de précipitation. Il peut ainsi arriver que les fusions-acquisitions se déroulent dans un contexte d'informations limitées (connaissance partielle de la cible – en particulier dans le cas d'opérations hostiles), ou de préparation insuffisante. C'est notamment le cas lorsque la cible dispose d'activités différenciées ou se trouve située dans des pays mal connus par l'acheteur
- Les fusions-acquisitions sont souvent l'objet d'une surexposition médiatique qui rend parfois visibles des enjeux que l'acheteur souhaiterait garder confidentiels. Il en va de même en ce qui concerne les réponses à apporter aux différentes parties prenantes. L'acquéreur doit en effet justifier a priori une démarche stratégique à des partenaires disposant généralement d'intérêts divergents. Cette visibilité excessive, associée à une nécessité de transparence, rend dès lors particulièrement difficile la gestion de ces opérations. L'acheteur doit en permanence composer entre le souci de transparence et le besoin de préservation face à des concurrents à l'écoute de la moindre indiscretion sur les choix stratégiques du nouvel ensemble
- Le management des fusions-acquisitions revêt un caractère excessivement complexe. Il nécessite de la part de l'acheteur une capacité à intégrer dans le même ensemble des équipes de cultures différentes, en évitant les risques de domination abusive, de concurrence ou de démotivation. Les fusions-acquisitions peuvent en effet provoquer chez les employés de l'entreprise acquise des réactions de stress et d'anxiété et conduire au développement d'attitudes hostiles

à l'égard de l'entreprise acheteuse, par le biais d'un manque de loyauté, d'absence d'engagement ou de résistance au changement. On estime entre 3 et 5 ans le temps nécessaire pour réaliser dans de bonnes conditions l'intégration managériale et culturelle de l'entreprise acquise

Pour toutes ces raisons, les opérations de fusions-acquisitions constituent un thème central dans la stratégie des firmes, particulièrement intéressant à étudier et qui, sans une démarche attentive de son management durant les différentes phases du processus, peut engendrer des résultats différents de ceux escomptés, sources d'insatisfaction et de désillusion

On déduira donc de cela que ces opérations sont justifiées par trois grands types de motivation, stratégique, financière et managériale :

➤ **Les motivations stratégiques des fusions acquisitions**

Les motivations stratégiques des fusions et acquisitions concernent globalement l'amélioration de la situation de l'organisation. Elles correspondent en grande partie aux raisons invoquées pour justifier les diversifications. Ces motivations peuvent être classées en trois catégories :

- L'extension : Les fusions et acquisitions peuvent être utilisées pour étendre le périmètre d'une organisation en termes de géographie, d'offres ou de marchés. Elles permettent notamment une internationalisation très rapide.

- La consolidation : Les fusions et acquisitions peuvent être utilisées pour consolider la position d'une organisation au sein de son industrie. Rassembler deux concurrents peut ainsi avoir au moins trois effets bénéfiques. Premièrement, cela accroît le pouvoir de négociation en réduisant la concurrence, ce qui peut permettre à l'entreprise résultant de la fusion d'augmenter ses prix. Deuxièmement, la consolidation de deux concurrents peut se traduire par une meilleure efficacité, grâce à la réduction de capacités devenues excédentaires ou au partage de certaines ressources, par exemple les frais de fonctionnement du siège ou les réseaux de distribution. Troisièmement, le surcroît de volume de production permet de bénéficier d'économies d'échelle et d'obtenir des coûts d'approvisionnement plus faibles.

• Les capacités : Les fusions et acquisitions permettent enfin d'accroître les capacités d'une organisation. Des entreprises technologiques considèrent l'acquisition de start-up innovantes comme un élément essentiel de leur effort de recherche et développement. Plutôt que de concevoir des nouvelles technologies en interne, elles préfèrent souvent racheter les entreprises qui les ont déjà élaborées afin de les incorporer dans leur propre portefeuille de ressources et compétences. Les acquisitions sont souvent justifiées par des arguments liés à la capacité stratégique dans les industries en convergence.

➤ **Les motivations financières des fusions acquisitions :**

Les motivations financières concernent l'utilisation optimale des ressources financières plutôt que l'amélioration de la capacité stratégique. On distingue trois principales motivations financières :

• L'efficacité financière : Il est souvent efficace de rassembler une entreprise détenant des excédents de trésorerie et une entreprise fortement endettée. La seconde pourra ainsi réduire ses frais financiers et lever plus facilement des fonds, alors que la première pourra généralement réaliser la fusion ou l'acquisition à bon compte. De même, une entreprise dont le cours de Bourse est élevé peut racheter d'autres entreprises de manière très efficace en proposant à leurs actionnaires de les payer en actions plutôt qu'en numéraire.

• L'optimisation fiscale : Il existe parfois des avantages fiscaux à rassembler deux entreprises. Si l'une d'elles est implantée dans un pays où la fiscalité est réduite, l'autre aura intérêt à lui transférer ses bénéfices. Une entreprise très profitable peut aussi chercher à racheter une autre entreprise qui a accumulé des pertes, afin de réduire son niveau de taxation. Bien entendu, ces pratiques sont encadrées par la loi.

• La vente par appartements : Certaines entreprises ont une valeur inférieure à celle des actifs qu'elles détiennent. Une autre entreprise peut donc chercher à les racheter, afin de revendre leurs différentes activités pour un prix total supérieur au coût d'achat initial. Cette pratique parfois surnommée «dépeçage» apparaît souvent comme un symbole de

l'opportunité financière, mais si les activités sont cédées à une entreprise qui saura mieux les utiliser, cela peut se traduire par un gain économique réel.

Les motivations managériales des fusions et acquisitions :

Comme les diversifications les fusions et acquisitions peuvent parfois servir les intérêts des dirigeants plutôt que ceux des actionnaires. Ces motivations managériales sont de deux ordres :

- Les ambitions personnelles : Indépendamment de leur pertinence financière ou économique, les fusions et acquisitions peuvent satisfaire les ambitions personnelles des dirigeants de trois manières. Premièrement, la rémunération des dirigeants peut être liée à des objectifs de croissance à court terme ou de valorisation boursière, qui seront plus facilement atteints au moyen d'une opération d'acquisition spectaculaire qu'avec une croissance interne plus lente et moins visible. Deuxièmement, une vaste opération d'acquisition ne manquera pas d'attirer l'attention des médias, ce qui permettra d'accroître significativement la notoriété des dirigeants et flattera leur vanité. Les dirigeants qui ont déjà réussi des acquisitions par le passé risquent d'ailleurs de se montrer trop présomptueux et de multiplier des opérations de plus en plus risquées<sup>6</sup>. Troisièmement, les acquisitions sont l'occasion de donner à des collègues et à des proches des responsabilités accrues, ce qui aide à renforcer leur loyauté. De plus, grâce aux perturbations qu'elle provoque et à l'attention qu'elle suscite, une fusion ou une acquisition peut permettre à une équipe dirigeante de masquer temporairement des difficultés de gestion ou une carence stratégique. Réciproquement, les dirigeants de la cible peuvent s'opposer à une acquisition hostile afin de préserver leur poste, en dépit du prix proposé à leurs actionnaires.

- Les effets de mode : Comme nous l'avons déjà souligné, les fusions et acquisitions surviennent par vagues. En période d'euphorie, les dirigeants peuvent être soumis à trois types de pressions. Premièrement, lorsque les fusions et acquisitions sont nombreuses, les analystes financiers et les médias économiques risquent de critiquer les entreprises prudentes, en leur reprochant leur conservatisme. Deuxièmement, les actionnaires peuvent craindre que leur entreprise laisse échapper des opportunités à la concurrence. Troisièmement, les employés

peuvent s'inquiéter que l'entreprise soit elle-même rachetée si elle ne se lance pas la première dans l'acquisition de concurrents. Finalement, les dirigeants auront une vie bien plus facile s'ils se joignent à la fièvre acheteuse. Le danger est alors de payer bien trop cher une acquisition inutile.

Au total, certaines recherches suggèrent que 70 % des opérations de fusions et acquisitions se traduisent par une réduction de valeur pour les actionnaires. La tentation de payer trop cher et de surestimer les synergies potentielles est d'ailleurs parfois attisée par les banques d'affaires, rémunérées en pourcentage de la transaction. Une posture sceptique est donc de mise face à toute stratégie de croissance par fusion ou acquisition. Il conviendra donc d'identifier la cible idéale, puis de négocier le bon prix et enfin d'intégrer les deux entreprises afin de tirer le meilleur bénéfice de l'opération. En d'autres termes, une fusion ou une acquisition est un processus dont chaque étape implique des tâches différentes et se fait par trois étapes :

➤ **La première est le choix de la cible :**

Deux critères principaux peuvent s'appliquer dans ce cas, la compatibilité stratégique et la compatibilité organisationnelle.

- **La compatibilité stratégique** : désigne Dans quelle mesure l'opération renforce et complète la stratégie des organisations impliquées ? La réponse dépend des motivations stratégiques de l'acquisition : extension, consolidation et capacités. Les managers doivent évaluer la compatibilité stratégique avec soin. En effet, les synergies attendues sont souvent surestimées afin de justifier le prix d'achat. De plus, les synergies négatives (ou antagonismes) entre les deux organisations sont tout aussi souvent négligées

- **La compatibilité organisationnelle** : désigne Les pratiques de management, les cultures et les caractéristiques des salariés des deux organisations qui sont compatibles ou pas ? De fortes divergences peuvent provoquer de considérables problèmes d'intégration. L'acquisition de fusions et acquisitions internationales sont particulièrement sensibles aux incompatibilités organisationnelles, du fait des différences linguistiques et culturelles. C'est la

raison pour laquelle certaines fusions ne se traduisent pas par une intégration entre les deux organisations, chacune restant relativement indépendantes en termes de management, afin de préserver les spécificités culturelles et d'éviter les conflits.

➤ **La seconde est l'évaluation de la cible :**

C'est l'étape de négociation qui est dite "critique», sa durée dépend de l'importance et de la complexité du projet. Durant la phase de négociation sont définis les modalités de l'opération et les conditions (économiques). L'entente est primordiale durant la négociation, la communication doit être excellente et les informations correctement divulgué. Durant ce processus, il est essentiel de parler de la prise de contrôle future de l'entreprise. L'optimisation des éventuels effets de leviers, l'entente sur les modalités de paiement entre autre sont des sujets très importants à traiter.

C'est en effet le premier contact entre l'acquéreur et la cible potentielle. La réduction des divergences s'avèrent être importante durant cette étape. La gestion des risques est nécessaire durant cette phase.

➤ **La troisième est l'intégration de la cible :**

Cette étape est primordiale pour l'homogénéisation de la nouvelle entité. L'objectif de création de valeur est commun c'est pour cela que le succès dépend des modalités d'intégration. La recherche d'équilibre est importante, spécialement durant cette phase où le risque est le plus élevé. La performance de l'entreprise est automatiquement touchée lorsque le risque est important, une fusion acquisition complète par exemple demandera une réorganisation totale de l'entreprise ; les résistances aux changements seront donc fortement prévisibles.

Le succès d'une fusion ou d'une acquisition dépendra fortement de la réussite de l'intégration entre les deux organisations. L'intégration est souvent problématique du fait d'une insuffisante compatibilité organisationnelle. Il peut ainsi exister de fortes différences culturelles entre les deux organisations ou elles peuvent utiliser des systèmes financiers ou des systèmes d'informations incompatibles Une mauvaise intégration peut faire échouer une

opération de fusion ou d'acquisition. Il est donc crucial de choisir la bonne démarche celle-ci dépend de deux critères :

- ***L'interdépendance stratégique*** : Lorsque les stratégies des deux entreprises sont fortement interdépendantes, l'intégration devra être forte. Si l'acquisition est justifiée par la volonté de transférer des capacités (par exemple une technologie) ou de partager des ressources (par exemple un réseau de distribution), les deux organisations devront être complètement intégrées. Bien entendu, certaines acquisitions prennent la forme d'une diversification conglomérale.

- ***Le besoin d'autonomie organisationnelle*** : La nature des organisations impliquées peut cependant modifier la logique de l'interdépendance stratégique. Il est préférable de ne pas intégrer du moins pas dans un premier temps une entreprise acquise qui présente une culture très spécifique, qui est géographiquement très distante ou qui est dominée par des professionnels jaloux de leur indépendance. Quelquefois, l'acquisition est justement légitimée par le fait que le caractère très distinctif de la cible est valorisé par l'acquéreur. Dans ce cas, bien entendu, mieux vaut apprendre progressivement de la culture de la cible plutôt que de risquer de la détruire par une intégration trop maladroite.

La littérature scientifique fait mention de trois formes d'acquisitions, selon l'objectif de l'opération : l'acquisition pour fins de croissance verticale, l'acquisition pour fins de croissance horizontale et les acquisitions conglomérales. La « Fédéral Trade Commission » aux États-Unis propose une quatrième forme d'acquisitions fusions qui est la Fusions & Acquisitions concentriques.

### **1-1-1 acquisition verticale :**

La croissance verticale consiste à acquérir des entreprises situées à des stades différents de la production afin d'augmenter son pouvoir de marché en contrôlant l'accès aux matières premières (en amont) et/ou aux circuits de distribution en aval

- **En amont:** selon cette forme d'acquisition, l'entreprise acquéreuse a comme cibles divers fournisseurs.

- **En aval:** selon cette forme d'acquisition, l'entreprise acquéreuse intègre des distributeurs et des canaux de distribution.

Cette intégration verticale tend à dissuader les entrants potentiels et permet à l'entreprise d'exclure des concurrents ou affirmer son avantage sur le marché. De plus, l'intégration en amont permet à l'entreprise acquéreuse de contrôler certaines sources de matières premières qui ont une importance stratégique pour elle, alors que l'intégration en aval lui permet de garder le contact avec la clientèle. Les entreprises qui recourent aux acquisitions de ce type cherchent à minimiser ou éliminer la marge accordée aux fournisseurs pour les produits ou les services sous-traités elle concerne les entreprises qui œuvrent à des niveaux différents d'une même chaîne de production. Leur but est de contrôler les facteurs de production et de distribution afin de réduire le risque lié à l'activité.

L'objectif pour la société absorbante est donc de contrôler l'ensemble de sa filière.

Les principaux avantages de l'intégration verticale sont les suivants :

- Réduction des coûts, Faire l'acquisition d'une entreprise, notamment si elle est située en amont dans la chaîne de valeur, diminuer drastiquement les coûts de production étant donné que la firme est elle-même son propre fournisseur.
- Optimisation des stocks. Étant donné que le dirigeant possède plusieurs entreprises, il peut optimiser les stocks des entreprises qui jouent le rôle de fournisseurs. Ceci est particulièrement intéressant lorsque le coût unitaire du produit et/ou que le coût de son stockage sont élevés.
- Gestion des investissements. L'intégration verticale mène à une meilleure gestion des capacités de production. Ceci permet d'optimiser l'investissement ainsi que de prévenir les éventuelles surcapacités de production ou les goulots d'étranglement à certaines étapes.

- Développement de l'activité. Il arrive parfois que le développement d'une entreprise soit freiné par les négociations avec les fournisseurs et clients. Avec l'intégration verticale ces négociations se passent en interne et les collaborations sont facilitées.

L'intégration verticale n'est cependant pas toujours une solution optimale pour assurer un développement conséquent et des retombées financières intéressantes. En effet, si les fournisseurs pratiquent des prix de vente à peine plus haut que le coût unitaire de production que l'entreprise serait capable de faire, l'intégration verticale est à éviter.

En revanche, si les fournisseurs ou clients sont en situation d'oligopole et que leur pouvoir de négociation est bien trop important, alors il peut être stratégique de se pencher sur l'intégration. On déduit donc que l'intérêt de cette stratégie est :

- D'une part de permettre à l'entreprise de contrôler les contraintes liées aux approvisionnements et aux débouchés, donc d'agir sur les partenaires que sont les fournisseurs et les clients.
- Elle renforce, d'autre part la position de l'entreprise dans le domaine ou son expérience est concentrée, et éventuellement sa base technologique ce qui peut l'aider à développer de nouveaux axes techniques. Malgré ses avantages évidents, cette forme de croissance reste très peu utilisée par les entreprises.

### **1-1-2 acquisition horizontale :**

Lorsqu'une société absorbe une ou plusieurs sociétés complémentaires, on parle de fusions-acquisitions horizontales. C'est la forme la plus répandue des fusions acquisition et qui «représente plus de la moitié des prises de contrôle réalisées sur les marchés américains et européens» (Meier et Schier, 2003). Ce type de fusion-acquisition s'applique lorsque deux entités exerçant dans la même branche d'activité se rapprochent. Elles peuvent d'ailleurs être en concurrence directe.

Dont l'objectif peut être, par exemple, de produire un produit identique à moindre coût ou de réduire la pression concurrentielle ou d'augmenter les parts de marché en proposant des produits/services diversifiés sur un secteur, et en récupérant celles d'un concurrent.

Le but est de grossir et de réaliser des économies d'échelle en misant sur des complémentarités avec la cible. La principale difficulté de cette opération est de parvenir à faire travailler à l'unisson des équipes qui étaient en concurrence.

### **1-1-3 acquisition concentrique [oblique/liée]**

Ce type d'opération vise à rapprocher des entreprises qui n'appartiennent pas au même secteur, mais dont les activités sont liées.

La création de valeur repose ici sur la mutualisation des technologies, du savoir-faire, des coûts ou de la clientèle entre les sociétés qui se fusionnent.

Le principe sur lequel se basent ces opérations est la complémentarité des métiers en termes de produits, de compétences, de clients des activités reliées et connexes. L'objectif de l'entreprise acquéreuse est d'étendre son offre et sa base de clientèle. Elle cherchera à faire partager ses compétences et ses actifs afin de réaliser des économies de taille. Cependant, l'entreprise doit gérer ses facteurs clef de succès de façon à faire bénéficier des économies d'échelle et d'envergure sans encourir des coûts de complexité qui annuleront les effets bénéfiques découlant de la taille.

### **1-1-4 acquisition conglomérale :**

On parle de croissance conglomérale ou encore de diversification non -reliée ou de convergence lorsque les acquisitions concernent des entreprises ayant des centres de gravité différents. Autrement dit, l'activité de L'Entreprise acquéreuse n'a aucun lien avec la ou les entreprises acquises dans le cadre du congloméra

La fusion conglomérale représente le rachat de sociétés spécialisées dans d'autres secteurs. L'objectif étant de devenir rapidement poids lourd dans une nouvelle filière (par

exemple, un fabricant et distributeur de produits laitiers rachète un distributeur célèbre d'eau minérale pour investir dans ce nouveau marché de la boisson). Autrement dit investir dans domaine complètement différent de celui de base .En plus de ne pas appartenir au même secteur, les sociétés impliquées dans ce type de fusion ne possèdent par ailleurs aucune activité en commun.

Les opérations de fusion-acquisition conglomerales s'inscrivent généralement dans une stratégie de diversification.

### **1-1-5 l'absorption :**

La fusion consiste au fait que deux ou plusieurs sociétés se dissolvent pour fonder une nouvelle société qui reprend la totalité de leurs patrimoines (Rouet, 2000). Les entreprises mettent en commun leurs patrimoines respectifs et se transforment en une seule personnalité morale. Les actionnaires des sociétés dissoutes reçoivent les titres de la société nouvelle et le bilan de l'entreprise acquéreuse sera une combinaison des actifs et des passifs des deux entreprises. « Dans le cas de la fusion, deux ou plusieurs entreprises veulent réunir leur patrimoine, mettre en commun leurs activités et former une nouvelle société, sur une base égalitaire ou proportionnelle» (Rousseau, 1990). La fusion est une transaction amicale entre deux ou plusieurs entreprises. Elle est négociée directement avec les responsables ou les gestionnaires des entreprises cibles. Elle est approuvée par le conseil d'administration avant d'être votée par les actionnaires de ces entreprises. De ce fait, la transaction entraîne la dissolution sans liquidation des sociétés qui disparaissent avec échange des actions des sociétés qui disparaissent contre des actions des sociétés bénéficiaires par extension

Une société absorbante Y reçoit les actifs d'une société absorbée X qui disparaît. Les actionnaires des sociétés absorbées reçoivent des actions de la société absorbante Dans le cas où une des entreprises disparaît et est absorbée par l'autre, on parle de dissolution. Le patrimoine de l'entreprise absorbée est transféré donc à l'entreprise absorbante (Meier et Schier, 2003). La fusion- absorption implique la réalisation simultanée de plusieurs opérations :

- L'augmentation du capital de l'absorbant
- L'échange de titres entre les actions de la société absorbée et absorbante
- La transmission universelle du patrimoine de l'absorbée vers l'absorbante
- La dissolution de l'absorbé

Les différentes parties prenantes qui peuvent être affectées par la fusion absorption sont:

- Les actionnaires
- Les dirigeants
- Les salariés

En effet, la modification de la répartition du pouvoir touche les actionnaires. Les dirigeants sont aussi affectés par le changement du pouvoir managérial puisque plusieurs postes clés peuvent disparaître suite à l'opération. Les salariés sont également affectés par le changement des conditions de travail et de la culture organisationnelle.

Dans une fusion-absorption, les deux sociétés sont fondues pour ne former qu'une seule entité juridique

NB : on parle de scission lorsqu'il y a éclatement des patrimoines.

### **1-1-6 l'apport partiel d'actif**

On parle d'apport partiel d'actif dans le cas où une société opère un apport au profit d'une autre société. Par exemple, si la société A réalise un apport partiel d'actif au profit de la société B., cette dernière remettra à la société A des titres en contrepartie de cet apport.

Cet apport se traduit par plusieurs aspects :

- L'OPE, ou offre publique d'échange qui permet à une société de prendre le contrôle d'une autre firme par échange de titre, donc sans coût budgétaire immédiat
- L'OPV, ou offre public de vente

- L'OPA, ou offre public d'achat.

L'opération la plus courante est l'OPA qui peut prendre deux formes :

- L'OPA amicale qui résulte d'une entente préalable entre les parties. Cet accord préalable entre les parties ne pose, a priori, pas de difficultés spécifiques.
- L'OPA hostile, qui permet (en cas de réussite) de prendre le contrôle d'une société en dépit de l'opposition des dirigeants de la firme menacée. L'OPA hostile peut avoir deux finalités :
  - Une finalité industrielle (ou productive) par l'achat d'une activité de complément ou de diversification de proximité.
  - Une finalité financière dont l'objectif est alors de réaliser les actifs à court terme par la vente par appartement, c'est-à-dire par la vente séparée des divers actifs de la firme (siège social, brevet, marque, outils industriels, réseau de distributeur etc..... Contrairement à la logique industrielle l'emploi et l'activité productive sont ici directement menacés.

La menace des OPA oblige les dirigeants à mener une gestion financière la plus rentable possible, en privilégiant donc la dimension actionnariale de la firme, dans un modèle de gouvernance du type « Share Holder ». Dans un marché ouvert, les dirigeants ont donc intérêt à élever des barrières à l'entrée sur le marché des OPA, soit en rachetant à l'avance leurs propres titres soit en ayant recours à une pilule empoisonnée qui confère aux actionnaires le droit d'acheter un nombre supplémentaire d'actions à un cours inférieur à celui du marché, ce qui a pour effet d'augmenter le nombre d'actions en circulation et de rendre prohibitif le prix de la prise ferme.

### **1 -2 la croissance conjointe [alliance]**

Le développement des alliances est l'un des phénomènes essentiels qui a bouleversé l'environnement des entreprises au cours de la dernière décennie. Le terme "alliance" fait partie de ces mots aux contours mal définis. Il existe en effet un vocabulaire très riche dès que l'on traite du sujet des alliances stratégiques.

Les alliances stratégiques se définissent ainsi comme des accords explicites établis dans une perspective de plus ou moins longue durée, par lesquels des entreprises partagent, combinent ou échangent des moyens en vue de mener à bien un projet ou une activité spécifique afin de bâtir et maintenir des avantages compétitifs plutôt que :

- de mettre en œuvre ce projet ou activité de manière autonome, en supportant seules les risques, et en affrontant seules la concurrence.
- de fusionner entre elles ou de procéder à des cessions ou acquisitions d'activités.

Les alliances s'inscrivent dans le cadre des stratégies compétitives visant à bâtir, maintenir ou augmenter les avantages concurrentiels des entreprises en présence. Ces avantages, qui confèrent à l'entreprise une position favorable dans son environnement, peuvent être obtenus par la mise en œuvre de deux stratégies génériques qui se traduisent par :

- l'obtention d'un leadership sur le plan des coûts ou de la différenciation (Porter, 1985).

L'alliance stratégique peut se décrire par les caractéristiques suivantes :

- ses acteurs,
- son objet ou contenu
- sa forme
- la motivation des partenaires
- ses coûts et ses avantages
- ses risques d'échecs
- le type de management relationnel des alliés
- Les champs concurrentiels concernés.

• La stratégie d'alliance est donc par définition l'association entre deux ou plusieurs entreprises concurrentes ou potentiellement concurrentes, qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires plutôt que de se faire concurrencer les unes aux autres sur l'activité concernée. Cette stratégie se présente sous les formes suivantes :

- Les alliances complémentaires associent des entreprises dont les compétences et les contributions sont de nature différente. L'une exploite le réseau de distribution de l'autre pour

la commercialisation de son nouveau produit différent de celui de l'allié à titre d'exemple : deux entreprises A et B, A développé le produit et B le commercialise en raison de son réseau commercial. Dans une alliance complémentaire, l'objectif est de valoriser la complémentarité des contributions afin d'éviter la concurrence par différenciation.

- Les alliances de Co-intégration qui unissent des firmes qui s'associent pour réaliser des économies d'échelle sur un composant ou un stade du processus de production isolé. Cet élément commun est ensuite incorporé à des produits qui restent spécifiques à chaque entreprise et qui se font concurrence sur le marché. Les entreprises concernées sont de même tailles et les activités concernées sont celles de R&D et de la production. Par exemple, une alliance avec un partenaire étranger pour faciliter le développement de produits ou leur production

- Les alliances de pseudo-concentration associent des entreprises qui développent, produisent et commercialisent un produit commun. Les entreprises mettent en commun des compétences et des ressources similaires sans procéder à des fusions ou acquisitions. Ces alliances couvrent toute la chaîne de valeur car les entreprises alliées développent, produisent et commercialisent un produit. Dans ce cas-là, les compétences et contributions des partenaires sont similaires. Les alliances dans le transport aérien appartiennent à ce type d'alliance.

### **1-2-1 coopération /collaboration**

Les stratégies de coopération entre entreprises se sont développées ces dernières années, notamment grâce aux difficultés liées à la crise économique. Cela a eu pour conséquence de pousser les dirigeants des entreprises à imaginer des Partenariats, des collaborations entre celles-ci dans le but d'être plus forts et plus compétitifs. Aujourd'hui, la stratégie de coopération fait partie des axes à envisager sérieusement dans le cadre d'une stratégie de développement dont l'objectif principale est la mise en commun des compétences, moyens et/ou ressources (réseau commercial, produit, technologie) entre entreprises, qu'elle soient concurrentes ou reposent sur des métiers complémentaires (par exemple, une compagnie d'assurance avec une entreprise de location de biens entre particuliers).

Les entreprises conservent cependant leur autonomie, contrairement aux fusions d'entreprise par exemple. Les alliances stratégiques de coopération laissent une liberté importante aux différents acteurs engagés, tout en leur permettant de bénéficier d'avantages qu'elles n'auraient pu avoir seule.

➤ **Le déroulement de la stratégie de coopération**

La phase du déroulement de la stratégie de coopération se déroule en plusieurs étapes :

- Examen des opportunités
- Analyse des risques et opportunités, définition des critères de choix
- Recherche/sélection du futur coopérant
- Définition des règles de la collaboration
- Définition d'un tableau de bord de pilotage de la coopération

➤ **Les inconvénients de la mise en place d'une stratégie de coopération**

Comme toute stratégie, la coopération comporte également certains inconvénients.

Le premier d'entre eux concerne notamment la confidentialité, qui s'étend ici à plusieurs acteurs.

Le partage des informations doit rester équilibré pour éviter un déséquilibre entre les partenaires. Le risque d'une stratégie de coopération est également qu'un membre de l'alliance profite davantage des effets de synergie que ses autres partenaires. Il est important que la coopération demeure gagnante pour tous les participants pour continuer à fonctionner.

➤ **Les avantages des alliances coopératives entre entreprises :**

Les alliances stratégiques offrent des opportunités indéniables pour accélérer la croissance des futurs partenaires. Une alliance stratégique peut réunir deux entreprises, voire davantage lorsque le secteur d'activité le permet. Le but est de chercher à créer une synergie pour augmenter la profitabilité des entreprises en jouant sur un levier préalablement défini : compétitivité-prix, stratégie de différenciation, innovation...

- Une stratégie de coopération permet par exemple de :
- Réunir les moyens financiers de plusieurs petites entreprises pour mieux appréhender la concurrence des grands groupes,
- Limiter les frais fixes induits par de lourds investissements
- Augmenter sa capacité d'innovation en bénéficiant des savoir-faire technologiques du partenaire, ou de ses différents brevets.
- Proposer une offre diversifiée au public en s'appuyant sur les spécialités de chaque entreprise

Travailler en groupe et entre plusieurs entreprises demande une organisation particulière afin de répartir les rôles des acteurs impliqués. Il sera nécessaire de bien définir les fonctions de chacun : responsable des opérations, chef de projet fonctionnel, chef de projet technique, etc.

La bonne réussite de cette phase conditionne la rapidité du retour sur investissement pour les différentes entreprises concernées.

La stratégie collaborative quant à elle modifie certains aspects fondamentaux de la stratégie. Plutôt que de se limiter à l'avantage concurrentiel d'une seule entreprise, elle incite à réfléchir en termes de succès collectif du réseau de partenaires ou d'alliés. On parle ainsi de stratégie collective pour décrire comment le réseau d'alliances ou de partenariats dont une organisation fait partie affronte d'autres réseaux équivalents. On parle d'avantage collaboratif pour décrire la capacité d'une organisation à mieux gérer les alliances et partenariats que ses concurrents.

Malgré la conformité des deux concepts collaboration et coopération il y a lieu d'éclairer le fait qu'il existe une différence, celle-ci réside dans la responsabilité et la façon d'atteindre l'objectif, la coopération repose sur la distribution des tâches et des responsabilités au sein du groupe, en d'autres termes chaque entreprise réalise une partie de la tâche globale qui va mener à la réalisation de l'objectif tandis que la collaboration exige une responsabilité individuelle pour atteindre ce but entre autre les deux entreprises vont agir séparément tout en s'entraident pour aboutir à cet objectif commun. La collaboration peut se présenter sous forme de coentreprise.

### 1-2-2 le partenariat :

L'étymologie du « partenariat » renvoie aux mots latins *pars-partition* qui est la part de butin que chaque combattant reçoit ou s'attribue. Cette dynamique de répartition, porteuse de conflits potentiels, est présente dans tout partenariat. « Partager » est en effet un verbe qui porte en lui tout le paradoxe partenarial dans la mesure où il signifie à la fois :

- Diviser, fractionner, séparer, attribuer dont l'antonyme est réuni ;
- Avoir en commun, communié, donc synonyme de réunir

Donc dans un partenariat il est illusoire de vouloir séparer les deux aspects et les figer. Son management va devoir apprendre à gérer cette dynamique oscillatoire, en cherchant des équilibres temporaires successifs qui soient.

Par définition le partenariat est une association active de différents intervenants qui, tout en maintenant leur autonomie, acceptent de mettre en commun leurs efforts en vue de réaliser un objectif commun En recherche et développement par exemple.

Le partenariat vise à organiser un partage de ressources entre les partenaires fondé sur la confiance et/ou l'existence d'intérêts partagés.

#### **NB :**

L'alliance stratégique est une collaboration entre deux organisations concurrentes.

Le partenariat stratégique est une entente entre deux organisations non concurrentes

#### ➤ **Typologie des partenariats :**

Comme nous l'avons indiqué précédemment le partenariat est une collaboration entre des organisations qui ne sont pas concurrentes. Deux cas de figure peuvent se présenter :

- **Les partenariats d'impartition :** qui désignent les collaborations entre des organisations qui entretiennent des relations de client/fournisseur. Le fournisseur s'assure ainsi un débouché commercial et le client peut obtenir une offre adaptée à ses besoins.

• **Les partenariats symbiotiques** : sont des collaborations entre des organisations qui non seulement ne sont pas concurrentes (c'est la définition d'un partenariat), mais en plus n'entretiennent aucune relation de client/fournisseur. Si les causes de ces accords peuvent être multiples, il s'agit généralement d'exploiter conjointement une clientèle ou une ressource. On peut évoquer le partenariat historique entre Disney, McDonald's et Nestlé : les enfants poussaient leurs parents à manger chez McDonald's ou à acheter des produits.

Le partenariat peut aussi être exposé sous les aspects suivants :

**La joint-venture** qui est une alliance stratégique qui donne lieu à la création d'une entité juridique, c'est-à-dire une filiale commune distincte des entreprises partenaires, La Joint-venture est une coentreprise constituée par deux ou plusieurs entreprises de nationalités différentes qui créent une filiale commune. L'objectif d'une joint-venture de multinationalisation est de faciliter la pénétration commerciale d'une entreprise dans une nouvelle zone géographique grâce à l'aide d'un partenaire local. C'est souvent le seul moyen de pénétrer un marché car les législations de nombreux pays n'autorisent l'importation de produits étrangers que si elle est effectuée dans le cadre d'une alliance avec une entreprise.

**Le portage** : Dans le contrat de portage, une grande entreprise (entreprise porteuse) soutient une PME exportatrice (entreprise portée) dans la commercialisation de ses produits sur le marché étranger où elle est implantée

**Les accords de licence** : c'est un contrat entre un titulaire d'un brevet et/ou marque et une autre personne. Il s'agit d'un transfert de certains droits de propriété intellectuelle à un Partenaire local.

La durée du contrat est plus ou moins longue dont le but est l'accès à un savoir-faire ou une technologie, ainsi que les redevances versées par le licencié permettent aux titulaires de financer les activités innovantes.

Le succès du réseau est grandement fonction de la notoriété de la marque. Plus la marque est reconnue, plus elle prend de valeur et favorise le développement du réseau<sup>1</sup>.

Le transfert de la technologie permet de créer des emplois, c'est un facteur important dans le développement (économique, industriel, politique, social...)

**La franchise** : Le contrat de franchise établit une relation verticale dans laquelle le franchiseur apporte au franchisé son savoir-faire, sa licence de marque et son assistance en contrepartie d'une rémunération en d'autre terme une entreprise offre a une autre le droit d'exploiter ses ressources

LA NOTION de franchise, on associe généralement celles d'enseigne Et d'homogénéité. Cela est certes exact, mais reste parcellaire. En premier lieu, la franchise a une histoire dont les origines sont Beaucoup plus lointaines qu'on ne le pense de prime abord. Elle a Connue de nombreuses mutations ces dernières années, résultant de L'adaptation tant aux nouvelles législations qu'à la transformation des Marchés. En second lieu, la franchise est un concept vaste dans lequel il est Nécessaire de discerner plusieurs types de réseaux : si les règles qui leurs Sont applicables restent identiques, il n'en va pas de même des objectifs Commerciaux et de leur management.

Ce n'est qu'après avoir fait un bref exposé de l'historique de la franchise Et en avoir donné une définition, que nous pourrons en analyser Les éléments fondamentaux d'une part et en définir une typologie D'autre part. La franchise de présente sous plusieurs aspects types. Le type de réseau de franchise est, dans cette classification, dépendant Des rôles respectifs du franchiseur et du franchisé dans le réseau :

#### ➤ **Les franchises industrielles ou de production**

Elles ont été définies par la Cour de justice des communautés européennes Comme « un contrat en vertu duquel le franchisé fabrique lui-même, Selon les indications du franchiseur, des produits qu'il vend sous La marque de celui-ci »<sup>1</sup> (ex. : fabrication de boissons gazeuses, de Produits laitiers, etc.). Le franchiseur est généralement propriétaire D'un système de fabrication original ou de brevets qu'il met à disposition D'un autre fabricant.

➤ **Les franchises de distribution**

Cette forme de franchise est destinée à la vente de biens ou d'un ensemble De biens, le franchiseur servira de centrale d'achat ou de référencement pour ses Franchisés. À défaut, il peut se contenter de soumettre aux membres de Son réseau l'ensemble des fournisseurs qu'il aura agréés et auprès Desquels les franchisés pourront s'approvisionner.

➤ **Le franchiseur est producteur des biens vendus**

Le franchisé se borne à commercialiser les produits du franchiseur. Le Franchiseur trouvera par le biais de la franchise un mode de distribution De ses produits (ex. : prêt-à-porter, cosmétique, etc.) et un moyen de Garantir les débouchés de ses produits.

➤ **Les franchises de services**

Le concept de la franchise de services repose sur la fourniture d'une ou Plusieurs prestations à des professionnels ou à des consommateurs (ex : Immobilier, pressing, esthétique, coiffure, location de véhicules, hôtellerie, Etc.). Dans ce type de franchises, les connaissances et capacités Personnelles du franchisé sont primordiales.

**Le management d'un partenariat**

Comme les fusions –acquisitions, les partenariats ne sont pas assurés du succès. Nombreux sont les projets qui échouent, il paraît donc opportun de chercher à améliorer :

➤ **La préparation de l'alliance**

Elle suppose de définir avec clarté les objectifs poursuivis, car le partenariat n'est qu'une voie possible. Parmi les diverses possibilités de développement, il s'agit à cette phase de peser les avantages réels et les inconvénients de chaque de chaque solution envisageable. Si le partenariat est retenu, il convient de définir les relations qu'on souhaite entretenir avec les partenaires :

- Durée de l'alliance
- Type de partenaires recherchés
- Place des partenaires dans l'alliance

➤ **La recherche des partenaires**

Nombreuses sont les méthodes employées : relations amicales, contacts personnels, prospection au sein des syndicats professionnels, voyage d'études, etc., la confiance reste un critère déterminant de la sélection. Dans le choix d'un partenaire les critères suivants méritent d'être étudiés :

- La capacité de chacun à contribuer aux objectifs de l'autre,
- La compatibilité des partenaires,
- L'implication de chacun.

➤ **La négociation**

Une fois que les partenaires sont choisis, on précise avec soin les attentes de chacun, les points de conflit, en veillant à impliquer les directions générales dans le projet.

➤ **La formalisation de l'alliance**

Il est toujours prudent de fixer avec précision le contenu de l'accord :

- Les objectifs.
- La nature des tâches imparties à chacun.

➤ **Les avantages et inconvénients des alliances partenariats**

Une alliance est la mise en commun de moyens par plusieurs entités, pour une durée à convenir, afin de mettre en œuvre un projet. Sa formalisation peut prendre plusieurs formes (GIE ou groupement d'intérêt économique, consortium...). C'est une réponse sur mesure, au cas par cas, à la situation en présence.

**Avantage :**

- Les différentes entités restent indépendantes.
- L'impact financier est limité.

- L’adaptabilité et la souplesse de mise en œuvre sont appréciables.
- Le processus est réversible avec un impact limité sur les entités initiales en cas d’échec.

### **Inconvénients :**

- chaque partie doit jouer le jeu équitablement,
- l’initiateur ne sera pas forcément le seul maître à bord pour le projet,
- il faut prendre en compte la nécessité d’une préparation très soignée et parfois longue du cahier des charges, afin d’établir non seulement les règles de fonctionnement mais aussi les conditions de la mise en œuvre du projet et bien sûr ce qui concerne sa propriété,
- les règles de fonctionnement doivent être très bien établies.

### ➤ **Principales caractéristiques des alliances et partenariats**

- Une coopération à moyen ou à long terme.
- Généralement bilatérale mais de plus en plus multipartenaires.

Focalisés sur un projet concret.

- Mise en œuvre en coordonnant les ressources et compétences des partenaires.

Fondés sur le partage du pouvoir de décision : les intérêts des partenaires peuvent diverger (gouvernance, coopération).

## Section 2 : La croissance et développement

Une entreprise est une structure qui se positionne sur des marchés en évolution constante, afin de répondre à une demande et, plus précisément, à des besoins de consommateurs. En fonction du contexte, elle est amenée à déterminer ses axes de développement.

Quand une entreprise accroît son activité, il est important de formaliser une stratégie de développement afin de tirer le maximum de bénéfices de sa croissance et par conséquent faire face à la concurrence qui devient de plus en plus rude et l'environnement instable qui sollicite ces entreprises à anticiper les risques futur. Dans cette section nous allons voir les modes de croissance et développement qui ont pour objectif la détermination des stratégies finales à adopter. Le besoin d'instaurer une stratégie de développement peut se faire sentir à différents moments de la vie de l'entreprise, lors de la création d'une activité, du lancement d'un nouveau produit, la création d'une filiale, un partenariat, etc. La stratégie de développement est également nécessaire pour faire face à un tassement du chiffre d'affaires, à des difficultés conjoncturelles qui nécessitent une restructuration des activités ou encore un repositionnement.

Dans un environnement favorable ou dans un contexte économique tendu, il est primordial pour toute entreprise de s'appuyer sur une stratégie de développement qui va lui permette de continuer à fructifier. Les travaux portant sur les déterminants de la croissance recensent une multitude de facteurs pouvant influencer la propension d'une entreprise à croître (Davidson *et al.*, 2006 ; Leitch *et al.*, 2010), avec souvent une absence de consensus sur les variables essentielles. S'il est difficile de proposer une revue exhaustive de tous les facteurs explicatifs de la croissance, On peut en distinguer deux types : les facteurs externes et les facteurs internes à l'entreprise.

Parmi les premiers, on trouve le dynamisme d'une région, le taux de croissance du secteur d'activité et l'intensité concurrentielle qui y règne. Ainsi un secteur d'activité ou l'implantation dans une région en croissance offrirait davantage d'opportunités de croissance qu'un secteur à maturité ou une région moins dynamique (Davidson, 1989 ;

Eisenhardt Et Schoonhoven, 1990 ; Gabe et Kraybill, 2002). Il serait par exemple plus facile de trouver De la main-d'œuvre qualifiée, des clients ou des partenaires potentiels. De même, indépendamment De ce dynamisme, un secteur à faible intensité concurrentielle faciliterait l'accès Aux ressources pour croître (Romanelli, 1989 ; Eisenhardt et Schoonhoven, 1990 ; Delmar, 1997).

### **2-1 la stratégie d'internationalisation :**

Par de finition la stratégie d'internationalisation est le fait pour une entreprise de chercher la croissance de son chiffre d'affaires en exportant son activité à l'international.

Il s'agit d'une expansion géographique de l'activité et non pas strictement de délocalisation de celle-ci elle vise à ouvrir de nouvelles parts de marché à l'international en trouvant des débouchés commerciaux. C'est une stratégie offensive de l'expansion. Il peut aussi s'agir de trouver des relais de croissance à un marché historique devenu faiblement rémunérateur. L'internationalisation peut aussi répondre à une logique de rationalisation des coûts en délocalisant des activités jugées peu rentables dans des zones géographiques où la main-d'œuvre est à très bas prix. La réduction des coûts sur certains processus de la chaîne d'activité délocalisés à l'étranger maintient une partie de l'activité dans la zone géographique historique. Il s'agit généralement de garder sur le territoire national les activités à forte valeur ajoutée nécessitant un savoir-faire inédit (R&D, marketing...) et d'internationaliser les usines de production par exemple L'internationalisation constitue une voie de développement particulière.

Elle peut correspondre à un mouvement de spécialisation par expansion géographique dans Le cadre de la globalisation d'un marché ou de marchés dotés de caractéristiques similaires.

Elle peut constituer une diversification géographique dans le cas de marchés très différents Nécessitant, par exemple, la maîtrise de nouveaux FCS.

Selon Jean-Pierre HELFER : « l'internationalisation, conduit à accroître l'engagement des entreprises dans des opérations multinationales, devient un passage obligé plus qu'un choix parmi d'autres. Contrainte existentielle, l'internationalisation prend des formes multiples, depuis l'exportation jusqu'à la globalisation de la stratégie.

### **2-1-1 Les raisons de l'internationalisation**

L'internationalisation peut avoir plusieurs objectifs :

- rapprocher l'approvisionnement de la production.
- s'ouvrir à de nouveaux marchés pour augmenter ses parts de marché et ses débouchés.
- diminuer les coûts, notamment ceux de la main-d'œuvre, ou augmenter la rentabilité par des économies d'échelle, par exemple en ayant une taille mondiale.

### **2-1-2 Les modalités de l'internationalisation**

L'entreprise dispose de trois modalités d'internationalisation : l'exportation, le partenariat et l'investissement direct à l'étranger.

**L'exportation** consiste à vendre directement ses produits dans un pays étranger en passant par un distributeur qui est intermédiaire entre le fabricant et le client final. Cette modalité ne nécessite aucun investissement autre que les frais et les coûts du transport. C'est souvent la première étape de l'internationalisation l'implantation.

#### **L'investissement direct à l'étranger**

### **2-1-3 Les étapes de l'internationalisation.**

L'internationalisation est une stratégie poursuivie par l'entreprise qui dispose d'un capital financier, humain et matériel. Cette stratégie lui permettrait d'avoir une position favorable sur des marchés où la concurrence est très rude et féroce. Pour réussir sa stratégie d'internationalisation d'une manière correcte et déductive, l'entreprise doit suivre un enchaînement d'étapes qui sont citées ci-dessous

***La firme exportatrice*** L'exportation constitue la première étape de l'implantation d'une firme à l'étranger, et c'est également la plus simple. La production sera faite dans le pays d'origine de l'entreprise et cette dernière va uniquement apporter des adaptations à ses produits afin d'avoir une correspondance aux caractéristiques de la demande et de la réglementation des pays de destinations.

***L'exportation directe*** Exporter directement, permet à l'entreprise, de gagner en avantages, d'échapper aux imperfections des courtiers et des exportateurs. Ces derniers cherchent uniquement à satisfaire leur propre intérêt. Elle met l'entreprise de plus en plus dans une position favorable.

***L'exportation indirecte*** L'exportation indirecte se fait par des courtiers, à des exportateurs spécialisés ou à des sociétés de commerce international. Créée entre le client étranger et le fournisseur national un écran qui empêche toute véritable connaissance ainsi que la réelle pénétration du marché étranger

***L'exportation associée*** La mise à disposition des PME des réseaux étrangers des grandes entreprises. Plusieurs entreprises exportatrices ayant le même pays d'origine et des secteurs d'activités voisins. Les firmes se réunissent pour constituer des groupements d'exportateurs qui se dotent, grâce aux contributions des anticipateurs, des moyens communs de prospection et de vente.

Le réseau de distribution à l'étranger est la deuxième étape de l'internationalisation et la constitution de réseau de distribution à l'étranger, mais l'approvisionnement et la production sont toujours effectués dans le pays d'origine. Le réseau de distribution permet à l'entreprise d'accélérer le processus d'apprentissage, pour bénéficier des économies d'échelles liées à une diffusion internationale de ses produits lorsque le marché national est trop insuffisant, accroître ses résultats absolus car les investissements directs ne sont pas possibles ;

**L'investissement direct à l'étranger** consiste à créer une filiale ou à racheter une entreprise à l'étranger. Cette modalité est la plus risquée, elle nécessite d'évaluer précisément le « risque pays » (politique, économique, climatique...).

L'instrument privilégié de l'internationalisation des firmes reste de ce fait les IDE :

Les Investissements Directs à l'Etranger sont les sommes d'argent investies (ou reçues) par un pays vers (ou en provenance de) l'étranger, dans le but soit de créer ou développer une firme nouvelle localement, soit de prendre partiellement ou totalement le contrôle d'une firme locale existante par une prise de participation au capital via des mécanismes financiers de fusions acquisitions parfois complexes. On considère généralement que le seuil de 10% de prise de capital d'une entreprise permet de définir un IDE cela signifie que si le flux de capitaux entre deux pays a comme résultat une prise de participation de 10%, il sera classé dans la balance des paiements des deux pays comme IDE (entrant ou sortant selon le pays).

## **2-2 les liens avec la stratégie**

Si l'entreprise est mono activité, elle choisit sa stratégie d'internationalisation pour son unique activité. En revanche, si elle est multi activité, elle devra définir une stratégie d'internationalisation pour chaque domaine, puis elle devra le faire globalement.

Ces choix se couplent avec les stratégies de croissance de la firme. Ainsi, pour un domaine, celle-ci pourra choisir une stratégie de croissance externe en même temps que l'exportation des produits à l'étranger, alors que pour un autre domaine, elle préférera de la croissance externe associée à un partenariat. L'ensemble doit conserver une cohérence au niveau de la stratégie global Pour son développement, l'entreprise peut choisir de se développer sur d'autres pays en Adoptant l'une des trois approches stratégiques de l'internationalisation (globalisation, Localisation, et glocalisation) tout en s'appuyant sur différentes modalités de pénétration des Marchés étrangers ces approches seront définis ci-dessous.

### 2-3 Les approches de l'internationalisation

#### *La globalisation :*

La globalisation (mondialisation) est une approche du marché mondial comme s'il s'agissait d'un seul et même marché, avec des produits et des services standardisés à

L'échelle mondiale.

La globalisation repose sur la similitude des FCS sur la plupart des marchés mondiaux. La Concurrence dans un pays ou un continent est alors dépendante de la concurrence dans les Autres pays ou continents. Il s'agit d'une approche globale du marché basée sur un avantage concurrentiel valorisable Partout dans le monde (même FCS même compétences).

#### *La localisation :*

Des différences existent entre diverses zones (différents FCS) et on est amené à en tenir

Compte ce qui impose l'adaptation.

C'est le cas des entreprises Multidomestiques / Multi nationales

#### *La glocalisation :*

Un compromis pour les entreprises globales amenées à s'adapter à des demandes Particulières [locales]. C'est une Coexistence de la standardisation et de l'adaptation qui peuvent se faire notamment via deux manœuvres les acquisitions et les alliances.

Les acquisitions représentent un moyen rapide d'internationalisation des activités via les achats De parts de marché, de technologies, de réseaux de distribution ou de marques Les alliances présentent une voie de développement de relations privilégiées avec quelques Partenaires et permettent d'accéder à des compétences ou à un réseau commercial sans supporter Le coût et la durée d'un développement interne

## 2-4 Les facteurs de l'internationalisation

### 2-4-1 Les facteurs commerciaux :

L'étroitesse du marché, national, et sa dimension réduite pousse l'entreprise vers les marchés étrangers.

- La spécialisation de l'entreprise : Pour certaines activités spécifiques, le marché ne peut se limiter à un territoire national compte tenu du faible nombre d'acheteurs potentiels.
- La régulation des ventes de l'entreprise Le ralentissement de la croissance économique peut être compensé, du moins en partie, par des commandes en provenance de l'étranger, les différentes économies nationales ne se trouvent pas en phase. L'exportation permet de répartir les risques conjoncturels.

Cette régulation des ventes permet une meilleure répartition utilisation de l'appareil productif et une plus grande maîtrise des coûts de production

### 2-4-2 Les facteurs industriels :

La recherche d'économie d'échelle L'élargissement des débouchés permet à l'entreprise qui produit en plus grande quantité, d'abaisser ses coûts unitaires. Elle améliore alors sa compétitivité-prix qui peut induire de nouveaux débouchés. L'activité internationale permet d'amortir les coûts de recherche développement indispensable à l'entreprise sur un plus grand nombre d'unités et donc d'abaisser les prix de lancement.

-L'abaissement des coûts de production :

**NB :** L'investissement à l'étranger permet :

D'exploiter les opportunités offertes par des coûts avantageux de facteurs de production (matières premières et travail).

D'accéder plus facilement à des ressources financières, tant sur le marché national que sur le marché d'implantation.

D'échapper à certaines réglementations dans le domaine fiscal, social, de la protection de l'environnement

### **2-4-3 Les facteurs d'environnement :**

Le décloisonnement des marchés rendu possible après 1945 par la mise en place du système monétaire international et les accords du GATT s'est traduit par un fort développement des échanges internationaux. Cet environnement favorable aux stratégies d'internationalisation permet aux entreprises qui les adoptent d'accroître leur volume d'activité (effet-volume) et de pratiquer des politiques de marges différenciées selon l'élasticité prix des différents marchés (effet revenu).

### **2-4-4 Les facteurs d'opportunité :**

✓ Une demande spontanée : À l'occasion d'une manifestation commerciale, à la suite d'une demande d'information par courrier, d'une rencontre fortuite de représentants d'entreprises, la firme peut découvrir qu'il existe une demande à l'étranger pour ses produits

✓ Une demande excédentaire : L'exportation peut être abordée dans un premier temps comme le moyen d'écouler des stocks de produits conçus pour le marché national et que celui-ci ne peut absorber. L'exportation est le premier pas d'une authentique démarche d'internationalisation.

✓ La motivation du dirigeant : La formation du dirigeant, le fait d'avoir vécu à l'étranger et de parler des langues étrangères, son degré de connaissances de l'exportation son goût de l'innovation et du risque, son ouverture d'esprit, sont autrement des caractéristiques d'un profil et d'un comportement propice à l'exportation.

## 2-5 Les stratégies internationales

### 2-5-1 La stratégie multidomestique

La stratégie multidomestique consiste pour l'entreprise à adapter les produits et services à la demande locale. Elle entraîne une forte dispersion des activités de la chaîne de valeur, même si quelques activités restent concentrées comme la finance.

- **La stratégie globale**

La stratégie globale consiste à proposer sur l'ensemble de sa zone de couverture des offres standardisées, conçues et fabriquées dans quelques implantations centrales. L'objectif de cette stratégie est de dégager des économies d'échelles. Les activités génératrices de valeur sont généralement concentrées dans un nombre limité d'implantation

- **La stratégie transnationale**

La stratégie transnationale consiste à concilier deux paradoxes : l'efficacité globale à travers une forte intégration des activités et donc une recherche d'économies d'échelle et une forte adaptation des produits et services à la demande locale. Cette stratégie entraîne cependant des problèmes au niveau de l'organisation.

- **La stratégie multinationale**

Consiste à implanter les activités de l'organisation dans des zones géographiques distinctes et à adapter l'offre aux spécificités locales. Cette approche a été utilisée par de nombreuses entreprises.

## 2-6 Les modalités de pénétration des marchés étrangers

Se fait comme suite :

Recours à un importateur dans le pays visé. Il s'agit de l'exportation qui est le premier pas vers l'internationalisation. Il s'agit pour une entreprise d'exporter des produits développés et manufacturés pour son marché intérieur vers des marchés extérieurs sans modifications importantes du processus de production, mais avec la création d'une filiale export.

### 2-6-1 La création d'une filiale dans le pays visé

On distingue de ce fait deux types de filiales :

**Filiale commerciale** : il s'agit de la création de filiales à l'étranger, à statut local, mais fortement dépendantes de la maison mère et intégrant de plus en plus les particularités de la demande dans la mise en œuvre de l'offre. C'est un moyen pour l'entreprise d'être en prise directe avec les marchés (s'informer des besoins, des produits et des politiques des concurrents) et de contrôler sa politique commerciale à l'étranger.

**Filiale intégrée (production et commercialisation)**: la délocalisation de la production: il s'agit de s'implanter et de produire à l'étranger soit pour se rapprocher des marchés ou pour contourner les obstacles protectionnistes. Les fonctions stratégiques restent, toutefois, concentrées dans le pays d'origine. Ces filiales peuvent être totalement contrôlées ou communes (co-entreprise).

## 2-7 LES ETAPES DU DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL DE L'ENTREPRISE

### 2-7-1 Les stratégies d'exportation

La stratégie d'internationalisation peut se limiter à des exportations (internationalisation commerciale). Les stratégies d'exportation visent à augmenter les parts de marché tout en répartissant les risques entre plusieurs pays (conjuncture différente, cycle de vie du produit décalé, etc.). Il existe trois grandes techniques dans les stratégies d'exportation : l'exportation directe, l'exportation indirecte et l'exportation associée.

- **L'Exportation directe**

L'entreprise se dote d'un service export pour vendre ses produits et/ou d'un représentant à l'étranger. Cela peut se faire avec ou sans force de vente sur place.

Avantages : pas d'investissements localement, apprentissage du marché étranger, élimination de la rémunération des intermédiaires.

Inconvénients : risqué car la firme ne connaît pas forcément bien les modes de consommations, les pratiques commerciales et les règlements locaux. Généralement obligation d'entretenir sur place des stocks coûteux

- **L'Exportation indirecte**

L'entreprise a recours à un intermédiaire qui va s'occuper de toutes les formalités douanières, financières et administratives et qui va conclure les contrats de vente à l'étranger. (Ex : agent exportateur ou courtier à l'exportation) L'avantage est fort dans la phase de démarrage.

- **L'Exportation associée**

Une entreprise qui n'a pas la taille critique nécessaire pour mener une politique d'exportation seule peut s'associer à d'autres entreprises pour y parvenir.

L'objectif est d'organiser un réseau de distribution à l'étranger par stratégie d'alliance et de coopération impartition, franchise, concession évoquées précédemment.

### **2-7-2 La stratégie d'implantation à l'étranger**

C'est une stratégie qui est réalisée soit par la création de filiale à l'étranger, soit par la délocalisation des unités de production elle s'apparente souvent à l'investissement direct à l'étranger elle comprend ce qui suit

#### **La filialisation**

La création de filiale peut se faire soit par rachat d'entreprises existantes, soit par contrôle d'entreprise, soit par création pure, seule ou avec des partenaires étrangers (joint-venture)

On distingue :

- la création de filiales de distribution
- la création de filiales de production,

- Pour le marché local (filiale-relais) : l'objectif est rapprocher le lieu de production de sa clientèle
- Pour le marché mondial (filiales-ateliers) : l'objectif est de bénéficier des conditions locales avantageuses.
- La création filiale de service : gestion des contrats d'assistance technique, ingénierie
- La filialisation peut aussi avoir pour objectif de contourner des droits de douane, d'éviter les quotas, de vendre un savoir-faire ...

### **La délocalisation**

Elle consiste en le remplacement d'une unité de production dans le pays d'origine par une autre unité implantée dans un autre pays Cette pratique était, encore récemment, limitée aux secteurs qui emploient une main-d'œuvre peu qualifiée. Mais elle s'étend maintenant à d'autres secteurs (gestion, informatique, notamment).

### **2-8 Les avantages de l'internationalisation**

Trois types d'avantages potentiels selon DUNING, 1981, ces avantages mettent les entreprises dans des positions favorables à développer leurs compétences à l'international.

- **Des avantages spécifiques et non monopolistiques :**

Des forces particulières détenues par l'entreprise, telles qu'une supériorité technologique, de talents managériaux en matières internationales, une différenciation des produits, etc. peuvent justifier l'option pour l'internationalisation.

- **Des avantages de localisation**

Par rapport aux coûts des facteurs dans les pays d'accueil, à leurs infrastructures, à l'existence de consommateurs potentiels.

- **Des avantages d'internationalisation**

Ceux qui sont liés à l'organisation interne de l'entreprise, laquelle permet de réduire des coûts de transaction, de mieux contrôler les opérations productives, la qualité des produits.

S'ajoute à ça des avantages :

- L'élargissement du marché et nouveaux débouchés et clients (relais de crois.)
- de poursuivre la croissance de l'entreprise (économie d'échelle, taille critique...),
- D'échapper aux limites du marché domestique (saturation, réglementation limitant la croissance => cas des grandes surfaces en France)
- de contourner des mesures protectionnistes (barrières fiscales, droit de douane, normes et autres réglementations ...)
- de s'adapter à la différence de phase de cycle de vie du produit selon les pays d'optimiser la localisation (productivité et/ou coûts de MOD, fiscalité, contrôle et coût de certaines sources d'approvisionnement, accès aux matières premières, ...),
- de répartir les risques (aléas de la conjoncture nationale et internationale, diversification des approvisionnements).
- de bénéficier d'éventuelles incitations fiscales.

**NB** : L'internationalisation est favorisée notamment par

- la *chute des coûts de transport* (produits manufacturé 2% à 5% de la valeur),
- la *pression des concurrents* qui ne se limitent plus à leur marché national
- la constitution *d'espaces économiques régionaux* (disparition progressive des barrières douanières : ALENA, Union européenne à 27, ...),
- la standardisation des modes consommation,
- la division internationale des processus de production (DIPP),
- Les risques de l'internationalisation
- L'internationalisation n'est pas tout le temps de bonne augure pour l'entreprise toute fois elle peut comporter des risques, présentés ci-dessous :

- La sous-estimation des coûts En raison de la difficulté de l'obtention de l'information et son contrôle. Ce qui bouleverse les recettes attendues d'un nouveau marché.
- L'existence de coûts cachés d'accès au marché.
- La sous-évaluation des coûts d'exploitation des marchés imputables à une mauvaise appréciation des avantages compétitifs des concurrents, des alliances existantes sur le territoire étranger entre partenaire locaux ou étrangers, publics ou privés.
- L'environnement international incontrôlable. Cette complexité est due à Des modifications réglementaires ou législatives en particulier en matières douanières
- Les variations des taux de change.
- L'instabilité politique qui engendre le risque pays.
- L'internationalisation peut aussi poser des problèmes de gestion de risques monétaires et financiers, commerciaux et politiques :
  - risque monétaire lié aux fluctuations des taux de *change*,
  - risque d'un contingentement des importations,
  - « *risque pays* » : risque lié aux crises régionales et risque politique en général,

**NB** : Les risques pays se définissent comme les risques résultant d'un acte ou d'une décision d'un gouvernement, du non-respect de ses obligations contractuelles par une entité publique, ou de tout événement ou décision d'ordre politique ou administratif, national ou international, qui peut générer des pertes financières, commerciales ou économiques pour une entreprise.

**NB** : L'instabilité monétaire (fluctuation des cours) peut être aussi un avantage Elle pose également des problèmes liés à la taille mais aussi au lieu d'implantation Lourdeur possible de la structure, coordination et coûts de fonctionnement de l'ensemble.

Management interculturel (et intégration si croissance externe)

### 2-9 La constitution d'un groupe

Un groupe se définit comme un ensemble de sociétés Juridiquement indépendante, mais formant une même unité économique en Raison des liens financiers très étroits. Dans ce cas de figure, toutes les Combinaisons sont possibles (participation indirecte, directs, réciproques,

Constitution d'un holding à la tête d'un groupe, etc. etc.) Concentration des Entreprises et la concurrence.

Au sens large, la concentration se définit comme toute opération juridique Tendant à créer une unité de décision entre des entreprises, dans le but d'en Accroître la puissance économique. Dans un sens un peu plus étroit, il s'agit D'opérations juridiques tendant à créer une unité de décision entre des entreprises Au sens large, la concentration se définit comme toute opération juridique Tendant à créer une unité de décision entre des entreprises, dans le but d'en Accroître la puissance économique. Dans un sens un peu plus étroit, il s'agit D'opérations juridiques tendant à créer une unité de décision entre des entreprises Soit par la création de liens structurels qui modifient l'identité juridique des Firmes qui sont appelées à se regrouper pour des motifs diversifiés, liées à la Fois à leur environnement général et à leurs objectifs spécifiques. D'une manière générale, le regroupement de moyens permet soit de réduire la Concurrence, soit de la contrôler partiellement, de bénéficier d'économies

D'échelle de production et de commercialisation, la constitution de groupes d'entreprises ou autrement appelé la concentration se distingue comme suit :

***La concentration horizontale*** qui est un regroupe de firmes au sein d'un même secteur,

Fabriquant le même produit principal afin de réduire des coûts de production par L'économie d'échelles

***La concentration verticale*** quant à elle constitue un regroupe des firmes situées à différents stades du processus productifs au sein d'une même branche, dans les filières industrielles notamment, afin de s'assurer la sécurité des approvisionnements (intégration en amont).

*La concentration diagonale, ou conglomérale* regroupe des entreprises dont L'activité appartient à des branches différentes et techniquement non Complémentaires, afin de répartir les risques et de s'assurer de la rentabilité des Capitaux.

## 2-10 la multinationalisation

Les entreprises sont un des acteurs essentiels du développement des échanges internationaux, et en participant à ces échanges, elles sont devenues des "firmes transnationales" (on parle aussi parfois d'entreprises multinationales, mais les économistes utilisent plus volontiers le terme de transnationales

Les firmes sont progressivement devenues transnationales en produisant simultanément les mêmes biens et services sur plusieurs zones géographiques et en commercialisant leurs productions mondialement. Ceci a aussi engendré une nouvelle organisation de la production mondiale appelée " division ou décomposition internationale des processus productifs ".ces entreprises transnationales contribuent ipso facto à développer les flux d'échanges internationaux.

### ➤ **Comment une entreprise devient-elle transnationale ?**

Une firme transnationale est une entreprise qui répartit sa production sur plusieurs pays. Elle ne se contente donc pas simplement de diffuser et vendre ses biens et services à l'international : elle participe largement à une nouvelle allocation des productions mondiales par le biais de ses investissements directs à l'étranger. Une entreprise qui se contente d'exporter des marchandises (même en grande quantité) ne peut être considérée comme une firme transnationale.

Une FTN, en produisant et en vendant simultanément sur plusieurs territoires, acquiert une dimension de firme globale : elle a le monde comme champ d'activité. Il est dès lors parfois difficile d'attribuer à ces firmes une nationalité, économiquement.

La contribution des FTN/ FMN a la division internationale du travail.

Les firmes transnationales vont avoir une stratégie de localisation de la production en fonction des caractéristiques propres de chaque espace national de manière à maximiser leurs profits. La division du processus de production entre des pays différents exploite les différences de conditions de production entre les pays : dans certains pays, les matières premières sont peu chères, dans d'autres ce sont les impôts ou le coût du travail. Les firmes transnationales vont chercher à profiter de tous ces avantages à la fois pour maximiser leur rentabilité.

Le processus de production est divisé, réparti, entre les pays en fonction des avantages propres à chaque espace national de manière à ce que, au total, l'entreprise fabrique son produit de manière avantageuse, en gardant la maîtrise de l'ensemble du processus. C'est ce que l'on appelle la DIPP (décomposition internationale du processus productif). Cette DIPP peut s'apparenter à une segmentation très fine des étapes de production dans certains cas ce qui peut donner lieu à une exportation préalable de composants intermédiaires réimportés sous forme de produits finals. Cette segmentation repose principalement sur le cycle de vie du produit intermédiaire et son degré de technologie incorporé. Traditionnellement, la DIPP est supposée refléter une logique d'extension de la division internationale du travail (DIT) à l'ensemble des pays selon la hiérarchisation mondiale des avantages comparatifs. La D.I.T. attribue aux pays développés la fabrication des biens manufacturés et des services ; et aux pays pauvres la fourniture des produits primaires en général (produits agricoles, matières premières). Ceci s'explique en particulier par les différentiels de coût du travail et de productivité. Au fur et à mesure du développement des

Une firme transnationale est dès lors en général constituée d'une maison mère et de filiales dont le capital est détenu, en totalité ou en partie, par la maison mère. Il faut ajouter à ces entreprises reliées financièrement un ensemble d'entreprises sous-traitantes, juridiquement indépendantes mais économiquement dépendantes.

Depuis une quinzaine d'années, les IDE ont littéralement explosé, surtout en faveur des pays développés qui en sont les premiers bénéficiaires. Parmi les pays bénéficiaires d'IDE, la France se classe 4ème en recevant plus de 63 millions de dollars d'IDE en 2005. L'Union

européenne est, de manière générale, le principal destinataire de l'investissement direct à l'étranger en recevant près de la moitié du flux total. Il faut encore noter que parmi les pays destinataires autres que les pays industrialisés, les flux se concentrent sur quelques pays seulement : essentiellement les pays asiatiques où la croissance économique est rapide (Chine, Hong Kong et Singapour principalement) et certains pays latino-américains dans une moindre mesure (Brésil notamment). Les pays africains sont complètement à l'écart de ces flux d'I.D.E. On voit donc ici que les firmes transnationales génèrent l'internationalisation des économies, en développant notamment une segmentation des productions.

Les FTN tentent donc par leur choix de localisation de s'accaparer les bénéfices des avantages comparatifs ou stratégiques internationaux. Ce faisant, elles accélèrent les échanges mondiaux.

#### ➤ **La contribution des FTN/FMN dans les échanges internationaux**

Les FTN accroissent les flux d'échanges internationaux, principalement parce qu'elles pratiquent un commerce international intra-firme : elles s'échangent, entre filiales de la même transnationale, des produits en cours de fabrication. Ceci augmente considérablement les flux d'import-export entre nation. Pour autant, ce développement du commerce international sort en grande partie de la logique marchande : les prix pratiqués au sein des FTN ne correspondent pas toujours à un arbitrage de marché, mais découlent des stratégies des entreprises pour optimiser la rentabilité du siège ou d'une filiale particulière de manière un peu artificielle.

L'existence des entreprises transnationales génère du commerce intra firme : celui-ci représente l'ensemble des échanges de biens internes à une FTN entre la maison mère et ses filiales ou entre ses filiales, donc clairement que l'activité des firmes transnationales "gonfle" le volume du commerce mondial. Ce commerce intra-firme ne correspond pas strictement à une logique de marché : la tarification des échanges ne repose pas sur des prix nés d'une mise en concurrence par le marché mais sur un arbitrage comptable interne à la firme. En effet, rien n'oblige la firme à respecter une tarification conforme ne serait-ce qu'au coût de production : le prix d'échange résulte de calculs

On comprend ainsi que Les entreprises transnationales participent à la mondialisation des échanges en accentuant la division internationale du travail par la DIPP, dans le but de bénéficier des avantages comparatifs propres aux pays d'implantation. Leur développement s'observe statistiquement par la progression très rapide depuis vingt ans des IDE. Ceci conduit naturellement à accélérer les échanges internationaux, notamment parce que l'on observe un commerce intra-firme de plus en plus développé.

### **2-11 L'internationalisation et compétitivité**

La compétitivité, c'est la capacité à résister à la concurrence. Cette compétitivité se construit sur deux plans : la compétitivité-prix (les entreprises cherchent alors à agir sur leurs prix de manière à avoir un prix inférieur à celui de leurs concurrents, espérant ainsi que les consommateurs achèteront leur production de préférence à celle de leurs concurrents) et la compétitivité structurelle ou hors-prix (ou même compétitivité produit), les entreprises cherchent alors à agir sur les caractéristiques du produit, caractéristiques capables de le faire vendre malgré un prix relativement plus élevé que celui des concurrents. Ces caractéristiques, cela peut être par exemple l'image de marque, la fiabilité, le réseau de service après-vente, etc. La compétitivité structurelle peut dépendre aussi de la qualité de la main d'œuvre, de la qualité des infrastructures collectives. [Pour plus de détails sur la compétitivité, voir la notion]

L'internationalisation permet d'augmenter la compétitivité-prix en profitant des différences internationales des coûts des facteurs de production et en permettant de contourner les barrières protectionnistes.

Les firmes transnationales vont avoir une stratégie de localisation de la production en fonction des caractéristiques propres de chaque espace national de manière à maximiser leurs profits. La division du processus de production entre des pays différents exploite les différences de conditions de production entre les pays : dans certains pays, les matières premières sont peu chères, dans d'autres ce sont les impôts ou le coût du travail. Les firmes transnationales vont chercher à profiter de tous ces avantages à la fois. Comment ? En

investissant (par des IDE) dans les pays où les conditions de production les intéressent. Par exemple, si la confection de vêtements est moins coûteuse en Corée du Sud du fait du très bas niveau des salaires qu'en France, une FTN va implanter son usine de confection là-bas. Cependant, la firme peut considérer que ce pays d'accueil ne dispose pas de stylistes de qualité et va donc installer son unité de conception des vêtements en France. Elle divise donc le processus productif et localise sa production là où cela lui coûtera globalement le moins cher, tout en bénéficiant des avantages de chacun des pays.

La FTN peut également améliorer sa compétitivité-prix en contournant des barrières protectionnistes : une barrière protectionniste, c'est soit des droits de douane, soit des contraintes pour les produits entrants dans le pays ; dans les deux cas, elle coûte cher et donc augmente le prix du produit. En fabriquant le produit dans le pays, on évite ces coûts, donc on améliore la compétitivité-prix du produit.

L'internationalisation permet d'augmenter la compétitivité structurelle en poussant les FTN à différencier leurs produits.

La différenciation des produits permet à l'entreprise d'apparaître comme la seule fabriquant ce produit, de détenir donc un monopole, limité certes (à un produit très précis et sur une période probablement courte) mais un monopole quand même, qui permet donc à l'entreprise d'engranger des profits substantiels. La stratégie de différenciation des produits impose des investissements en recherche-développement importants : il faut innover, autant sur le plan des caractéristiques techniques des produits que sur les méthodes de commercialisation et de présentation des produits.

La différenciation des produits s'accompagne, sur le plan technique, de la nécessité d'une grande souplesse des outils de production et des circuits de distribution, de manière à être le plus réactif(s) possible(s) aux transformations du marché (effets de mode, par exemple). Elle répond aux désirs des consommateurs de se différencier des autres consommateurs. Elle permet d'apporter une réponse aux impératifs de la compétitivité en déplaçant le problème : si l'on fabrique un produit différent de ceux fabriqués par les autres producteurs, on échappe (souvent très momentanément) aux impératifs de la compétitivité

Cette différenciation permet aussi de mieux prendre en compte les spécificités culturelles des consommateurs.

Le choix stratégique entre compétitivité-prix et compétitivité hors-prix dépend d'abord de la nature du produit.

**Figure N°4 : Les raisons de la croissance**

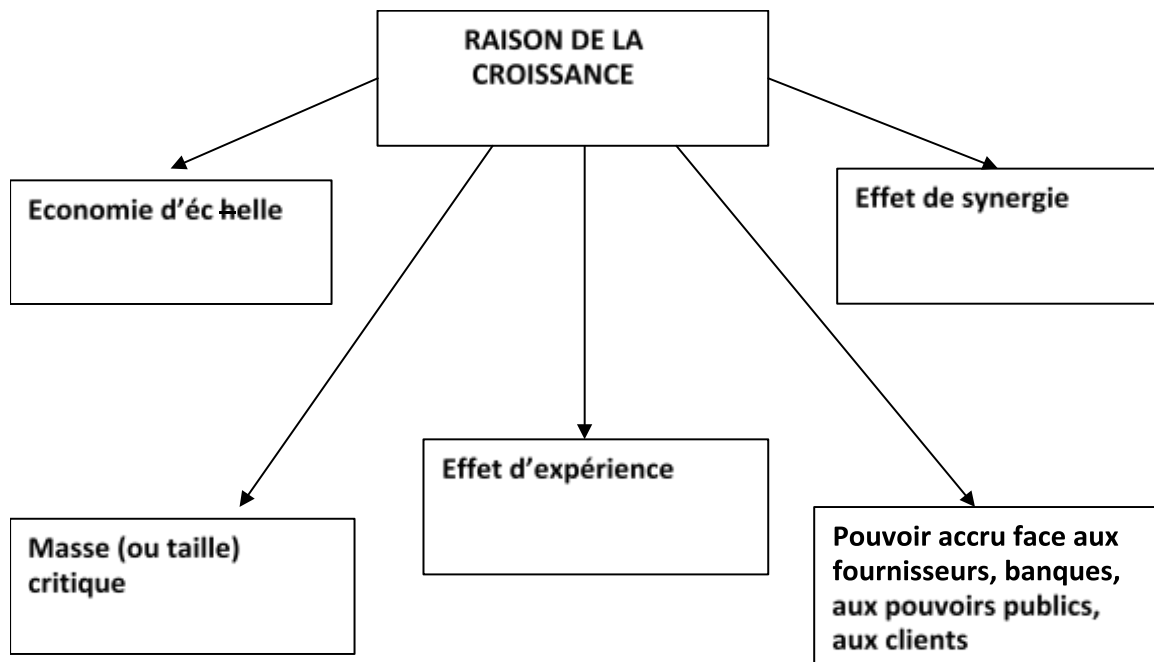
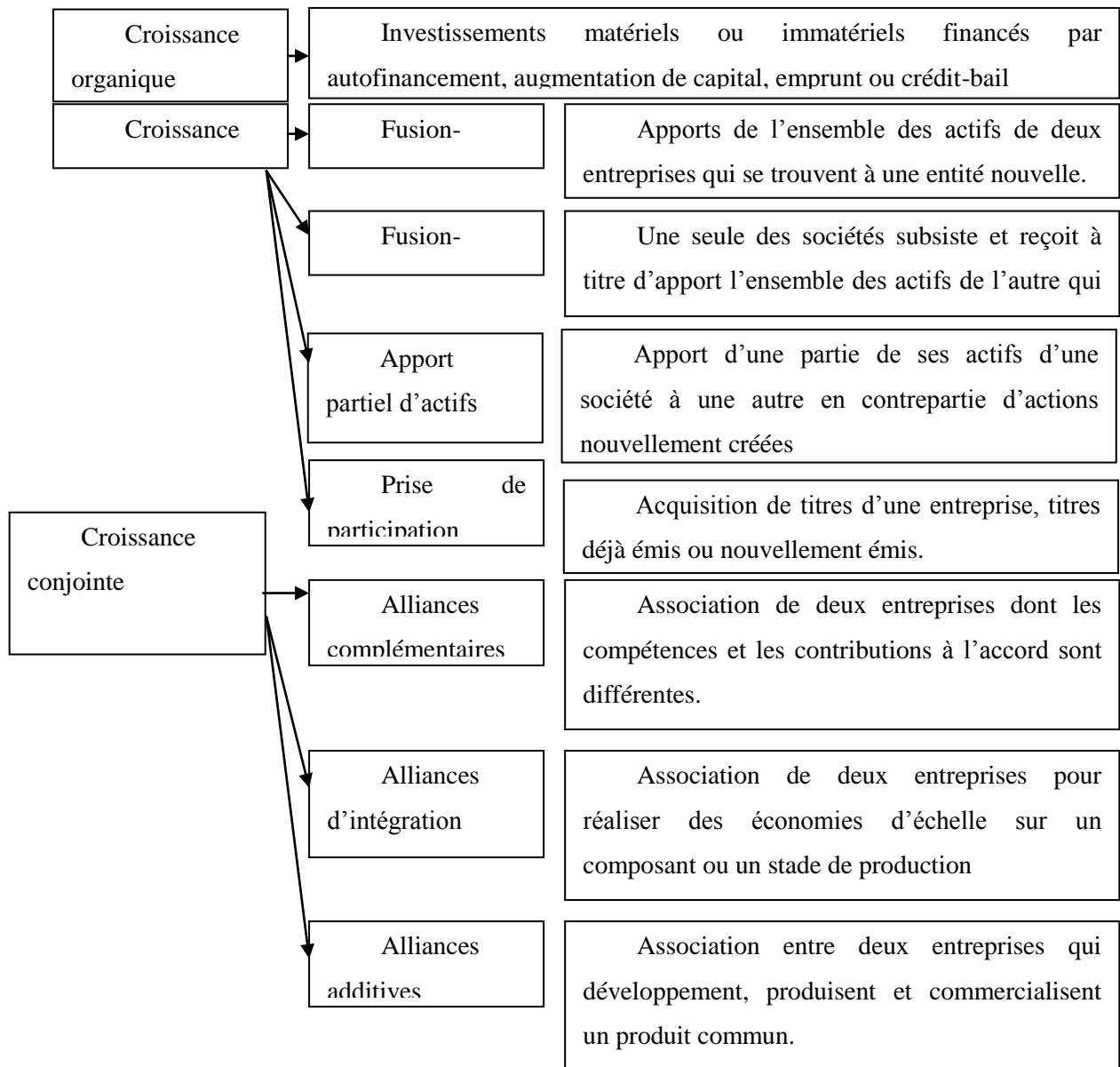


Figure N°5 : Des modalités de croissance différentes



Source : Anne Brière, CRCOM

Figure N°6 : Les raisons d'une internationalisation

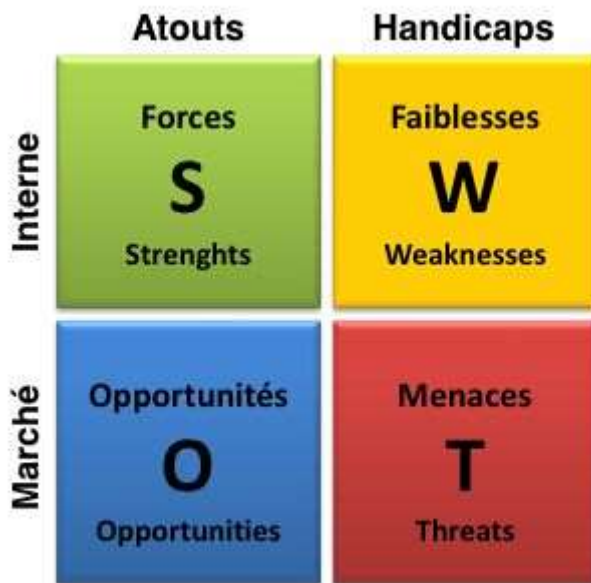


Figure N°7: Les stratégies de Alfred Chandler



The slide, titled "CHANDLER Alfred", includes a portrait of Alfred Chandler with the text "1898 - Histoire professionnelle Harvard". Below the portrait is a definition: "Structure et stratégie. La stratégie est l'ensemble des décisions et actions relatives au choix des ressources et leur articulation en vue d'atteindre un objectif. Elle conditionne la structure de l'entreprise (facteur de contingence)." Below the definition is a tree diagram titled "Types de structures" which branches into two categories: "Forme M (multidivisionnelle)" and "Forme Unitaire (fonctionnelle)".

Figure N°8 : La matrice Swot



© www.piloter.org

- | Forces  |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Capacité d'innovation</li> <li>■ Leadership : croissance, part de marché</li> <li>■ Qualité : taux de satisfaction sur produit</li> <li>■ Compétitivité : commerciale, technologique, etc.</li> <li>■ Coûts fixes bas</li> <li>■ Employés hautement qualifiés</li> <li>■ Etc.</li> </ul> |

- | Faiblesses  |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Faible capacité financière</li> <li>■ Faible notoriété, image de marque</li> <li>■ Déséquilibre du portefeuille de produits</li> <li>■ Grande dépendance à un fournisseur</li> <li>■ Base de clients réduite</li> <li>■ Système informatique dépassé</li> <li>■ Taux de rotation du personnel élevé</li> <li>■ Etc.</li> </ul> |

- | Opportunités   |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Marchés ou segments en croissance</li> <li>■ Marchés ou segments à fort potentiel</li> <li>■ Nouvelles technologies</li> <li>■ Réglementation favorable</li> <li>■ Nouvelles chaînes de distribution</li> <li>■ Changement de comportement des consommateurs</li> <li>■ Etc.</li> </ul> |

- | Menaces  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Concurrence directe et élargie</li> <li>■ Nouveaux entrants</li> <li>■ Législation peu favorable</li> <li>■ Marchés matures ou en décroissance</li> <li>■ Chute des prix en raison d'un excès de la production</li> <li>■ Activité économique faible</li> <li>■ Etc.</li> </ul> |

Figure N°9 : La matrice BCG

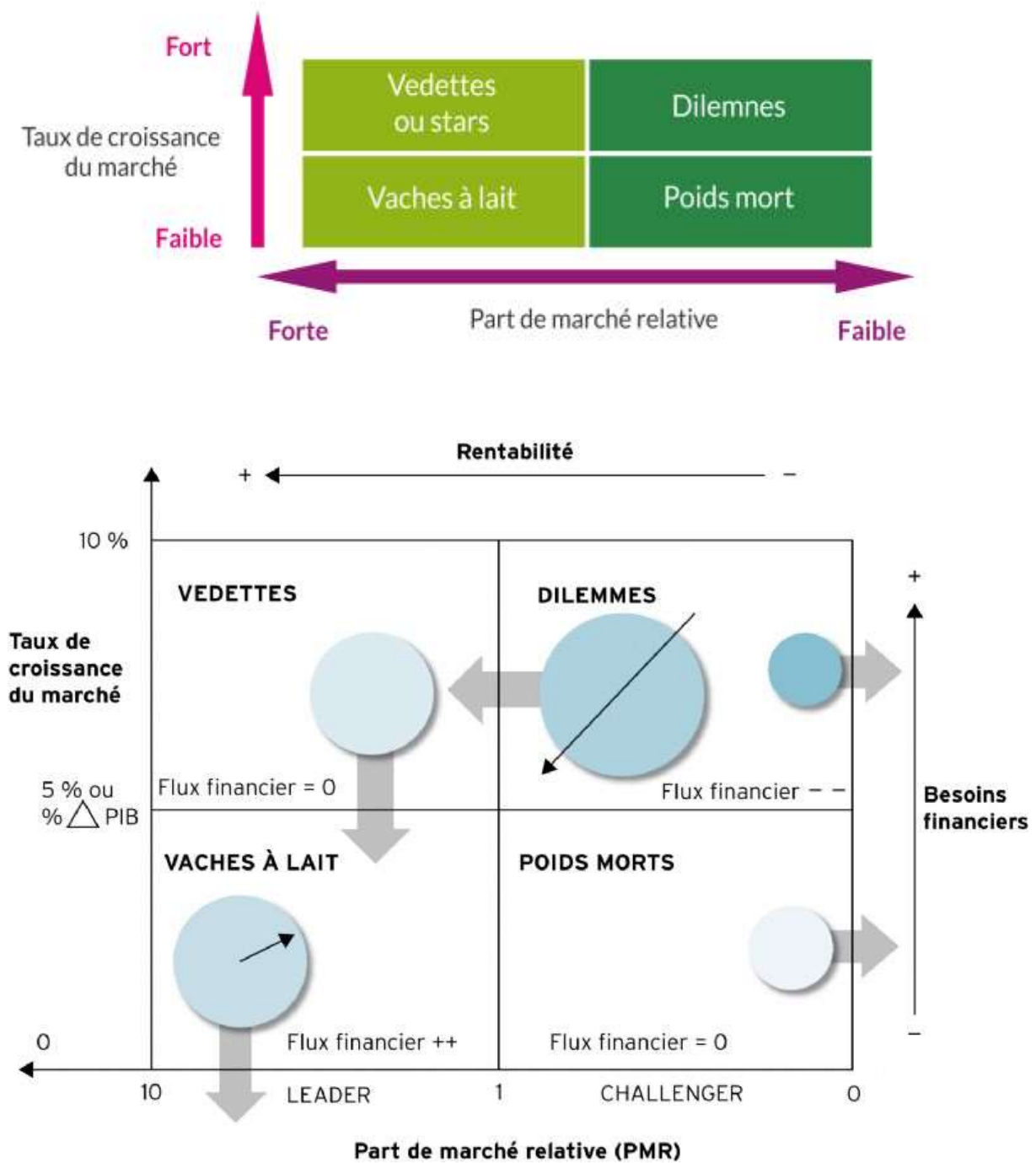


Figure N°10: Les options d'orientation stratégique

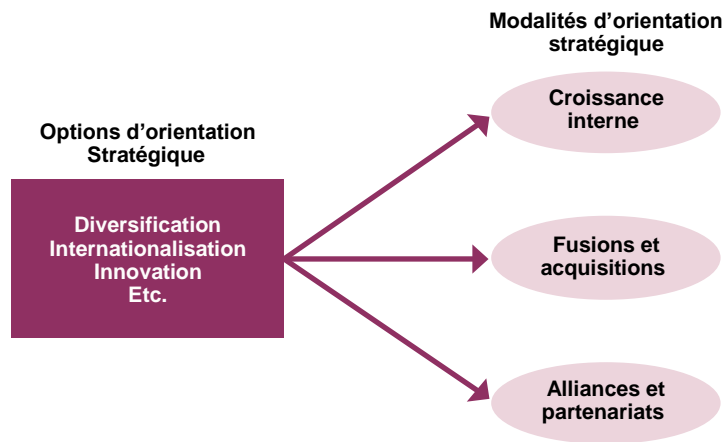
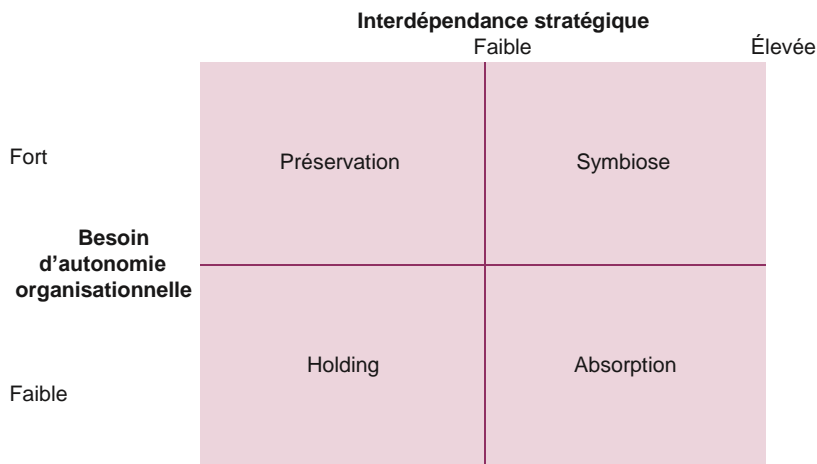
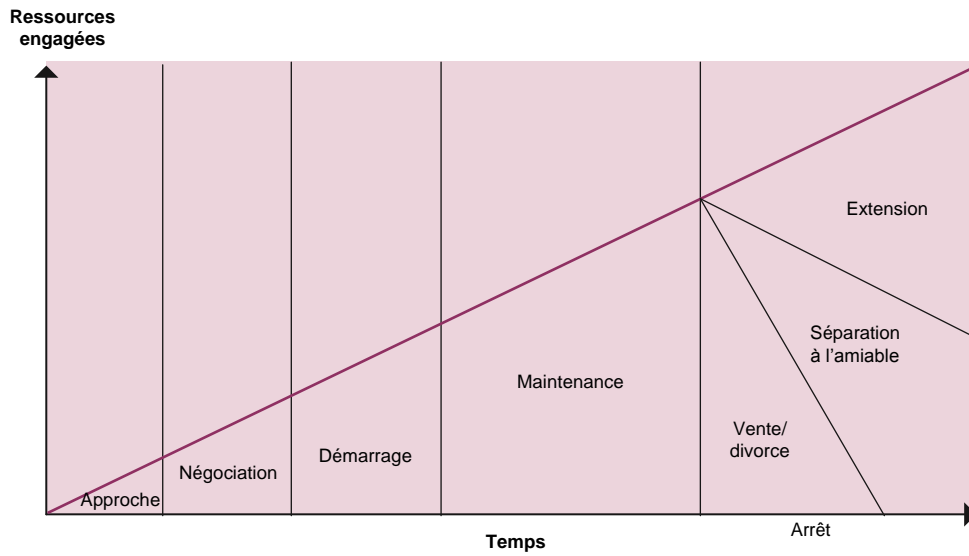


Figure N°11 : La matrice d'intégration d'une acquisition



Source : P. Haspeslagh et D. Jemison, *Managing Acquisitions: Creating Value Through Corporate Renewal*, Free Press, 1991.

Figure N°12 : L'évolution des alliances et des partenariats



Source : adapté de E. Murray et J. Mahon, « Strategic alliances: gateway to new Europe », *Long Range Planning*, vol. 26 (1993), p. 109.

Figure N°13 : Les critères de réussite d'une croissance externe

	fusions et acquisition	alliances et partenariats
<b>Similitudes</b>	Compatibilité stratégique Compatibilité organisationnelle Évaluation	Compatibilité stratégique Compatibilité organisationnelle Évaluation
<b>différences</b>	Hostilité possible Intégration Cession	Approche initiale Coévolution Arrêt

**Conclusion**

On a pu voir que les stratégies de croissance externe permettent à l'entreprise de répondre à la problématique de croissance et de survie sur un marché, elle permet d'acquérir ou de participer dans une autre entreprise et ainsi dégager des résultats et mettre le pied dans un marché rapidement, des résultats qui peuvent être de la liquidité, des parts de marchés, l'acquisition de nouvelles technologies. Mais tous ces avantages peuvent se perdre s'il y a un problème de culture qui surgit, l'un des grands exemples est celui de BMW qui avait acquis l'entreprise Rover, au bout de 6 ans les résultats étaient toujours infructueux du fait du choc de culture que l'entreprise avait négligé au début et qu'elle n'a pas pu surmonter par la suite et qui s'est soldé par une revente de Rover, donc on peut voir que la croissance externe peut conduire à des pertes considérables. Par ailleurs la croissance externe regroupe plusieurs stratégies mais aussi conduit à d'autres stratégies telles que la diversification ou l'internationalisation donc on peut dire que c'est un ensemble de stratégies vastes et qu'avant toute idée de croissance externe l'entreprise doit bien choisir l'entreprise cible.

# **Chapitre 3 : Etude de cas**

## Cas 1 Sonatrach

### Introduction

La première découverte pétrolière en Algérie date de 1956. C'est la Compagnie de recherche et d'exploitation Pétrole Sahara (CREPS) qui a fait la Première découverte d'un gisement à la frontière libyenne. Ce qui a ouvert la voie À d'autres découvertes importantes notamment dans les zones d'Illizi, Tiguentourine et Zarzatine. L'importance des gisements découverts amène les autorités françaises à la Mise en place, le 22 novembre 1958, d'un code pétrolier saharien et la création de L'OCRS (Organisation Commune des Régions saharienne). Le code pétrolier Saharien de novembre 1958, avait fait de l'Etat français « la puissance publique » Habilitée à attribuer les permis de recherche sur le territoire algérien, à fixer et à

Recevoir les redevances des compagnies pétrolières. Les accords d'Evian signé le 19 mars 1962 prévoyait un organisme « Technique de mise en valeur du sol saharien » connu plus sous le nom de « L'organisme saharien » comprenant à égalité algérienne et française. Selon ces Accords, aucune action algérienne ne peut être entreprise en matière pétrolière sans Le consentement de cet organisme. En outre les sociétés pétrolières françaises Bénéficiaient d'un droit de préférence par rapport aux autres sociétés pétrolières Étrangères. Le régime fiscal propageant pour ces sociétés est celui d'après L'indépendance. Les prix de vente n'étaient pas les prix « affichés », mais déclarés Comme étant prix réels de vente.

Les dispositions du « code pétrolier saharien » remanié avant L'indépendance laissant une faible part des bénéfices au Trésor, car on laissait aux Sociétés concessionnaires, le soin de déclarer seules leurs bénéfices. L'Etat Algérien commença donc à prendre ses distances avec le régime de « Concession ».

De tous les secteurs industriels, le pétrole est actuellement celui où la concurrence connaît des tendances les plus vives au dépassement des frontières nationales et sectorielles. En effet, le pétrole étant très étroitement lié au développement industriel et l'accroissement du niveau de vie d'un pays, aucun pays ne peut se désintéresser de l'industrie pétrolière, quel que soit le rôle joué par la production locale (hors- hydrocarbures) dans la couverture des besoins

nationaux. D'autant plus que, les pays producteurs comptent essentiellement pour le financement de leur économie, sur les ressources que leur apportent leurs exportations pétrolières. Inversement, les pays consommateurs cherchent à diminuer leur dépendance vis-à-vis des pays producteurs en diversifiant leur approvisionnement pour s'assurer une certaine sécurité. Parallèlement, il existe une troisième force dans le jeu pétrolier représenté par les compagnies pétrolières internationales. Ce sont des sociétés géantes, joignant l'art et la manière dans le domaine des hydrocarbures. Elles sont : intégrées, maîtrisant les métiers de l'amont et de l'aval pétrolier. Performantes par leur expérience et la maîtrise des technologies nouvelle dans le domaine de l'hydrocarbure.

Après avoir entamé une partie théorique compose de 2 chapitres dont le premier concerne les différents concepts de base liées à la stratégie croissance externe et le deuxième qui vise à mettre en évidence les différentes modalités de croissance. On va essayer dans ce dernier chapitre d'exposer la partie pratique en vérifiant la réalisation de cette stratégie sur un échantillon d'entreprises a savoirs sonatrach .Le secteur des hydrocarbures a, pour des raisons d'ordre technologique, économique et stratégique, représenté un secteur important de coopération. Le partenariat avec sa stratégie de coopération permet aujourd'hui de préparer et de préserver l'avenir énergétique du pays. Au volet international, sonatrach dispose aujourd'hui des moyens sûrs lui permettant d'opérer à l'international. Des discussions très avancées ont été engagées avec des majors de la distribution des produits pétroliers. Le marché africain est au centre des priorités de cette société .ainsi dans la première section de ce chapitre une présentation de l'organisme d'accueil est nécessaire pour se familiariser avec le sujet, la deuxième section va traiter de ce fait l'étude empirique réalisée sur sonatrach et son mode de développement en outre son mode de croissance externe.

## Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil

Dans le cadre de l'élaboration de notre étude de cas, il nous a semblé important de présenter le groupe Sonatrach afin de mieux comprendre son fonctionnement. La Sonatrach est un Groupe pétrolier et gazier intégré sur toute la chaîne des hydrocarbures. Il détient en totalité ou en majorité absolue, plus de vingt entreprises importantes sur tous les métiers connexes à l'industrie pétrolière tel que le forage, le raffinage. Il possède aussi des participations significatives (entre 10 et 49% du capital) dans près de 50 entreprises implantées tant en Algérie qu'à l'étranger. Sonatrach est la compagnie nationale algérienne de recherche, d'exploitation, de transport par canalisation, de transformation et de commercialisation des hydrocarbures et de leurs dérivés. Elle a pour missions de valoriser de façon optimale les ressources nationales d'hydrocarbures et de créer des richesses au service du développement économique et social du pays. Sonatrach est aujourd'hui la première Compagnie d'hydrocarbures en Afrique et en Méditerranée. Elle exerce ses activités dans quatre principaux domaines : l'Amont, l'Aval, le Transport Par Canalisation et la Commercialisation. Elle est présente dans plusieurs projets avec différents partenaires en Afrique, en Amérique Latine et en Europe. Depuis sa création, Sonatrach a réussi à acquérir une forte capacité d'intégrer les nouvelles technologies, à asseoir une présence prouvée et fiable sur les marchés internationaux des hydrocarbures liquides et gazeux et à capitaliser son expérience de partenariat avec les compagnies internationales détaillées et d'origines géographiques différentes. Elle s'est également adaptée au nouvel environnement économique mondial en diversifiant ses activités et a, par conséquent, investi dans d'autres créneaux économiques notamment les mines.

### 1. La création de Sonatrach :

Le 14 janvier 1964, le journal officiel de la République algérienne publiait un Décret (N°693\491) portant création à partir du 31 Décembre 1963 de la société nationale de transport et de commercialisation des hydrocarbures SONATRACH). Cette société va permettre à l'Etat de mettre en place un instrument d'exécution afin de participer véritablement aux activités pétrolières. L'occasion d'atteindre cet objectif se présenta lorsque

les sociétés concessionnaires, actionnaires de TRA.PAL refusèrent la participation de l'Etat algérien à la construction et à la propriété de la canalisation Haoud- EL Hamra – Arzew. C'est donc compte tenu des circonstances et des conditions créées par l'affaire TRA.PAL, qu'il faut expliquer la création de la Sonatrach.

## 2. Historique de Sonatrach et de l'hydrocarbure en Algérie :

Le lendemain de l'Indépendance, l'Etat Algérien a pris la décision de s'approprier ses richesses pétrolières et gazières, et de se doter d'un instrument de développement réunissant toutes les conditions de sa souveraineté, par la création de la SONATRACH (Société Nationale de Transport et Commercialisation des Hydrocarbures).

Ceci a été le 31/12/1963 par le décret N° 63/491 paru dans le journal officiel le 10/01/1964, et dû à la nature de ses activités, la SONATRACH est placée sous tutelle du ministère de l'énergie et des mines et régie par le droit commercial Algérien ,

En 1965, la SONATRACH a pu réaliser son premier défi qui était de concevoir et de poser le premier pipeline Algérien reliant le champ de HAOUD EL HAMAR- ARZEW d'un diamètre de 28 pouces et d'une longueur de 801 Km,

Le 22 Septembre 1966, par le décret N° 66/296, le gouvernement définit ainsi la nouvelle mission de SONATRACH d'une manière à élargir son domaine d'activité en industrie pétrolière, à savoir la recherche, la production et la transformation de plus de la commercialisation et le transport des hydrocarbures, en prenant des participations dans les concessions détenues par certaines sociétés étrangères telle que : ESSO, SHELL, SINCLAIR, MOBIL ELF...etc.

Le 24 février 1971, la SANATRACH a connu la plus grande et la plus importante transformation de son histoire, elle s'est vue confier la tâche de gérer et développer toutes les branches de l'industrie pétrolière et gazière algérienne après que le gouvernement a décidé la nationalisation des hydrocarbures,

En 1980, SONATRACH gérait 10% du pétrole et du gaz algériens ;

En 1981, après sa restructuration, dix-sept nouvelles entreprises nationales ont vu le jour, dont : ASMIDAL, ANIP, EMPC, ENAFOR, NAFTAL, NAFTEC, KNPC...etc.

En 1984, la SONATRACH a été immatriculé au registre de commerce sous le N° 84B438 ;

En 1998, la SONATRACH s'est transformée en une société par actions (SPA), régie par la législation en vigueur sous réserve des dispositions des présents statuts, et en 1999, elle a lancé un emprunt obligataire au niveau de la bourse d'Alger

En 2001, le PDG de la SONATRACH a procédé à la signature de la décision définissant le schéma d'organisation de la macro structure de l'entreprise qui a connu un réaménagement le 30/01/2006 pour adapter et actualiser la mise en œuvre des missions

Aujourd'hui la SONATRACH est la Compagnie Algérienne de Recherche, d'Exploitation, de Transport par Canalisation, de Transformation et de Commercialisation des Hydrocarbures et de leurs dérivés. Elle intervient également dans d'autres secteurs tels que la génération électrique, les énergies nouvelles et renouvelables et le dessalement d'eau de mer. Elle exerce ses activités en Algérie et partout dans le monde où des opportunités se présentent, elle est déjà présente dans plusieurs pays dans l'amont et l'aval, en Espagne, au Pérou, en Libye, en Afrique. Avec près de 120 000 travailleurs, SONATRACH compte à ce jour 16 filiales nationales et 24 filiales internationales dans l'exploitation, le raffinage la commercialisation, le stockage, les services aux puits, etc.

Grâce à ses efforts fournis, la SONATRACH a pu se classer :

- Première compagnie pétrolière et gazière en Afrique
- Première compagnie gazière en Méditerranée
- 2eme exportateur du GNL dans le monde
- 3eme exportateur du gaz naturel dans le monde
- 12eme compagnie énergétique dans le monde.

En jetant un regard rétrospectif sur l'évolution du cadre institutionnel et réglementaire du secteur des hydrocarbures, et de ses implications nous constaterons qu'il a toujours été au cœur des enjeux stratégiques et historiques de l'Algérie.

Avant l'indépendance, la guerre de libération nationale avait été prolongée du fait des positions de la France qui souhaitait séparer le Sahara de l'Algérie pour s'approprier les récentes découvertes pétrolières. Depuis son indépendance à nos jours, l'Algérie a vu son secteur des hydrocarbures traverser, de façon alternée, par des périodes fastes et des périodes de crise qui ont induits des évolutions et des ruptures du système institutionnel le gouvernant sans jamais remettre en question son caractère stratégique. C'est ainsi que l'on peut dater son évolution de la façon suivante :

Une première période, de 1962 à 1965, date de signature de l'Accord d'Alger avec le gouvernement français, qui est caractérisée par la continuité de la gestion du pétrole algérien par la société mixte REPAL sous l'empire de la législation française comme l'ont prévu les accords d'Evian. Cette période a cependant vu en 1963 la création de la société nationale Sonatrach, outil ultérieur de la politique nationale des hydrocarbures. Une deuxième période

De 1965 à 1971, débute avec l'Accord d'Alger et s'achève avec les nationalisations du 24 février 1971. Elle est caractérisée par un processus de négociations difficiles avec la France le début du partenariat avec les groupes pétroliers américains (Getty) et l'adhésion à l'OPEP.

La troisième période marque un changement qualitatif de 1971 à 1973 dans la gestion du « pétrole arabe ». C'est celle qui débute avec les nationalisations de février 1971 et s'achève avec le retournement historique des prix suite à la guerre d'octobre 1973 qui a unifié les rangs des pays arabes exportateurs d'hydrocarbures (embargo oil) face aux USA notamment.

Ensuite vont survenir des périodes moins fastes voire de crises. Ainsi, de 1973 à 1986, c'est la période couverte par le choc pétrolier jusqu'au contre-choc résultant de la « guerre des prix » qui était en fait une guerre de parts de marché conduite par l'Arabie Saoudite pour

marquer sa suprématie face à l'Iran. Cela a conduit l'Algérie à sa plus grave crise financière du fait de la chute des prix pétroliers qui s'en est suivie (moins de 10 dollars le baril). Avec cet assèchement brutal de ses capacités financières, l'Algérie n'ayant pas d'autre choix a promulgué en 1986 la loi « libérale » ouvrant l'amont pétrolier, puis l'a révisée en 1991 pour élargir de ce dernier l'accès aux découvertes de gaz.

De 1986 à 1998, la crise financière aigue s'est élargie pour se transformer en une grave crise économique et sociale (événements du 5 Octobre 1988) puis politique avec l'irruption du terrorisme intégriste (décennie 90). Cette situation a obligé le pays à rééchelonner sa dette et à mettre en œuvre un programme d'ajustement structurel (1994-1998) sous l'égide du FMI et de la Banque mondiale. Mais la loi 86 produit des effets probants. C'est ainsi que l'Algérie devient en 1998 le premier découvreur mondial d'hydrocarbures avec des prix qui commencent à se redresser et de plus grandes quantités de gaz produites pour le marché européen (mise en service du gazoduc vers l'Espagne et extension du gazoduc vers l'Italie).

Néanmoins survient une alerte imprévue mais de courte durée entre 1998 et 1999 sur les équilibres financiers du fait de la baisse des prix du pétrole (le prix du baril est tombé à \$10 soit la moitié du prix enregistré en 1996). Cependant l'Algérie refuse cette fois la proposition de soutien à la balance des paiements algériens faits par les institutions de Bretton Wood.

A partir de 2000 jusqu'à 2008 s'ouvre une décennie de croissance du fait à la fois de l'augmentation des prix et des quantités d'hydrocarbures exportées. C'est dans cette situation faste qu'est promulguée en deux étapes une nouvelle loi libérale sur les hydrocarbures : loi n°05-07 du 28 avril 2005 révisée dans le sens d'une ouverture plus modeste - par l'ordonnance 06-10 du 29 juillet 2006. Mais au dernier trimestre 2008, une nouvelle situation de crise interne se profile, résultant de la crise financière internationale. Le prix du baril de pétrole descend à moins de 40\$, rendant problématique le financement sur le long terme du développement.

Cette longue histoire contrastée et chahutée du secteur des hydrocarbures depuis 1973 particulièrement, a comme effet direct que les pouvoirs publics relâchent les politiques de gestion de la demande économique et sociale en période de hausse des cours pétroliers et les

resserrent en période de faiblesse des prix des hydrocarbures. C'est ainsi que la loi des finances complémentaire pour 2009 (LFC 2009) a interdit aux banques d'octroyer des crédits à la consommation et a limité les instruments bancaires de paiement au seul crédit documentaire à l'effet de réduire les importations. Cette influence directe du secteur des hydrocarbures sur les politiques publiques s'explique parce qu'il contribue au tiers du PIB national, à plus des deux tiers des recettes budgétaires et à la quasi-totalité des recettes en devises (97 %). La transition de l'économie administrée vers l'économie de marché et les réformes initiées n'ont cependant pas encore changé cette tendance lourde de l'économie algérienne qui reste non diversifiée pour le moment. C'est ce qui explique la recherche permanente par les pouvoirs

### **3. La structure de Sonatrach [organigramme]**

Sonatrach fonde sa structure à base des principes suivants :

- Organisation par métiers
- Décentralisation
- Transparence
- Efficacité
- Réactivité

Ces principes sont à la base d'UN schéma d'organisation qui s'articule autour :

- De la direction générale du groupe
- Des activités opérationnelles
- Des directions fonctionnelles

**a) la direction générale**

La direction générale du groupe est en charge de la stratégie de

Développement du groupe et de la gestion du domaine minier sur le long terme Elle est géré par :

- Le président directeur général assisté du comité exécutif
  
- Le secrétaire général assiste le PDG dans le suivi et la cohésion du management Du groupe
  
- Un comité d'examen et d'orientation, auprès du PDG apporte l'appui nécessaire Aux travaux des organes sociaux du groupe.

On y trouve ainsi le directeur général de l'organisme à savoir MR Toufik hakkar

**B) Les activités opérationnelles**

Il s'agit de l'activité Amont (AMT), de l'activité aval (AVL), de l'activité Transport par canalisation (TRC) et de l'activité commercialisation (COM).

Les activités internationales sont pour leur part, organisées sous la forme D'un holding international, Sonatrach International Holding Corporation (SIHC).

Chargé de l'élaboration et de l'application de la politique et de la stratégie de Développement et d'expansion à l'international.

A ce niveau on trouve :

\_Le comité d'exécution

\_comité d'éthique

\_secrétariat

\_ direction comporte affaire

\_ direction communication ...etc.

### **C- Les directions fonctionnelles**

Elles élaborent et veillent à l'application des politiques et stratégies du Groupe. Elles fournissent l'expertise et l'appui nécessaire aux activités Opérationnelles, Elles sont organisées en quatre Directions Coordination Groupe :

\_1\_ Ressources Humaines et Communication, placée sous l'autorité du Directeur Général Adjoint (RHC)

\_2\_ Finances, placée sous l'autorité du Directeur Exécutif (FIN)

\_3\_ Activités Centrales placée sous l'autorité du Directeur Exécutif (ACT). Et trois

Directions Générales : Audit Groupe, placée sous l'autorité du Directeur Central (ADG)

Juridique, placée sous l'autorité du Directeur Central (JUR) et Santé, Sécurité et Environnement placée sous l'autorité du Directeur Central (HSE)

\_4\_ La Stratégie de Planification est placée sous l'autorité du Directeur.

### **4. Les missions de la Sonatrach :**

Les missions confiées à la Sonatrach par l'Etat, unique actionnaire, sont les suivantes :

\_Contribuer au développement national par la maximisation de la valeur à long terme des ressources hydrocarbures en Algérie.

\_Satisfaire les besoins actuels et futurs de l'Algérie en hydrocarbures et produits pétroliers contribuer au développement national notamment en lui procurant les devises étrangères nécessaire à La liquéfaction du gaz naturel, le traitement et la valorisation des hydrocarbures Gazeux.

\_ Le développement de toutes formes d'activités conjointes à l'échelle national et international.

\_ La prise et la détention de tout portefeuille d'action, ainsi que les prises de Participation et autres valeurs mobilières dans toutes société existante ou à Créer en Algérie ou à l'étranger.

\_ L'approvisionnement constant du pays en hydrocarbures.

\_ L'étude, la promotion et la valorisation de toute activité ayant un lien direct ou Indirect avec l'industrie des hydrocarbures.

Pour pouvoir mener à bien sa mission, la Sonatrach a choisi de se lancer Dans des activités qui lui permettent de réaliser ses objectifs.

Le décret du 22 septembre 1966, modifiant le décret du 31 décembre 1963, A permis l'extension du champ d'activité de la Sonatrach. La société voit Désormais son activité toucher à toutes les phases de l'activité pétrolière. En effet, La Sonatrach a pour objet :

◆ Toutes les opérations relatives à la recherche et à l'exploitation industrielle et Commerciale de gisements d'hydrocarbures, solides, liquides et gazeux et des Substances connexes.

◆ La construction et l'exploitation industrielle et commerciale de tous moyens de Transport des hydrocarbures et des substances connexe, soit par voix de Canalisation soit par voie terrestre ou maritime, ou autres.

◆ Le traitement et la transformation des hydrocarbures et les substances connexes, Tant sur le territoire Algérien qu'en d'autres pays.

◆ La création d'une industrie de pétrochimie.

◆ La distribution et la ventes, tant en Algérie qu'à l'étranger, des Hydrocarbures et produits dérivés ou connexes.

◆ La gestion en son nom propre des actifs détenus par l'Etat algérien ou qu'il Viendrait à détenir dans les différents secteurs d'activités

◆ La participation de la société dans toutes opérations industrielles, financières, Commerciales, mobilières ou immobilières pouvant se racheter à l'un des objets Précité, par voie de création de société filiales ou autrement, souscription ou achat De titres ou droits sociaux, fusions, alliance, association en participation ou autre.

Cette extension remarquable des activités de la Sonatrach et la définition de Nouveaux objectifs, s'est effectuée après la signature des accords Algéro-français Sur les hydrocarbures du 29 juillet 1965 et le lancement des activités de L'association coopérative à laquelle participe Sonatrach, Le respect et la mise en œuvre des accords du juillet 1965 obligent l'Algérie à se doter d'un instrument industriel et commercial dont l'objet social ne soit pas limité aux seules activités de transport et commercialisation des hydrocarbures. Il reste évidemment qu'indépendamment de cet accord international. L'extension des activités de la Sonatrach répond à une volonté algérienne d'assurer la présence effective des intérêts nationaux à toutes les phases de l'industrie des hydrocarbures et de faire de cette dernière un des pôles les plus importants du développement de l'économie nationale.

### **5. Les métiers de Sonatrach :**

Les métiers de base de la Sonatrach portent sur toute la chaîne des hydrocarbures, en commençant par la recherche et l'exploration, jusqu'à la transformation des hydrocarbures et leur commercialisation aux consommateurs finaux, Compagnie pétrolière intégrée, la Sonatrach est un acteur majeur dans le domaine du pétrole et du gaz. La Sonatrach est aujourd'hui la première compagnie d'hydrocarbures en Afrique et en Méditerranée. Elle exerce ses activités dans quatre principaux domaines l'Amont, l'Aval, le Transport par Canalisation et la Commercialisation. Il est possible de regrouper ces métiers en quatre activités globales

**A) L'amont pétrolier :**

L'activité Amont est en charge de la recherche, l'exploitation et la Production des hydrocarbures. Ses principales missions sont axées sur le Développement des gisements découverts, l'amélioration du taux de récupération et La mise à jour des réserves.

La stratégie opérationnelle est définie en collaboration avec les filiales qui Participent au développement, à l'exploitation des hydrocarbures.

L'activité AMONT fonctionne en utilisant la procédure d'appel d'offres. Cette dernière garantit un maximum de transparence et réduit les délais de Négociation. L'activité en question intervient dans plusieurs régions du monde : Yémen, Niger, Soudan, Irak, Pérou, Brésil, Bolivie cette activité regroupe donc :

- 1/ L'exploration,
- 2/ Le forage,
- 3/ Les services au puits,
- 4/ Le développement des gisements,
- 5/ L'exploitation des gisements

**B) L'aval pétrolier :**

L'activité aval est chargée du développement et de l'exploitation des Activités de liquéfaction de gaz naturel et de transformation des hydrocarbures.

Les missions essentielles de l'activité aval consistent en :

- l'élaboration et la mise en œuvre des politiques et stratégies de gestion, L'exploitation, le développement de l'aval pétrolier et gazier.

- la gestion et l'exploitation des installations existantes de liquéfaction de gaz Naturel et de séparation des GPL.

Sonatrach dispose de quatre complexes de GNL, deux complexes de GPL, Deux complexes pétrochimiques, cinq raffineries appartenant à la filiale NAFTEC (Société nationale de raffinage) et une unité d'extraction d'hélium.

Un projet en cours de réalisation prévoit une augmentation de la Production d'hélium de 600 millions SCF/an. Le groupe, à travers sa filiale HELIOS, est aujourd'hui le premier fournisseur d'hélium de l'Union Européenne ainsi l'aval du groupe comprend :

1 / La liquéfaction du Gaz Naturel - la séparation des GPL,

2 /Le raffinage,

3/ La pétrochimie

Le transport par canalisation (TRC) :

4 /Le développement et la réalisation des canalisations de transport des Hydrocarbures produites à partir des gisements pétrole brut, condensat, gaz naturel et GPL,

5 /L'exploitation du système de transport par canalisation,

6/ La maintenance du système de transport par canalisation

Elle dispose à travers cette activité de :

Deux complexes de GPL à Arzew, d'une capacité totale de production De 9 millions de Tonnes / an Deux unités d'extraction d'hélium : une à Arzew et une à Skikda.

Cinq raffineries de brut et une raffinerie de condensât :

Une à Alger avec une capacité de traitement de pétrole brut de 2,7 millions de tonnes /an.

Une à Skikda avec une capacité de traitement de pétrole brut de 15 millions de tonnes/an.

Une à Arzew avec une capacité de traitement de pétrole brut de 2,5 millions de tonnes/an.

Une à Hassi Messaoud avec une capacité de traitement de pétrole Brut de 1,1 millions de tonnes/ an.

Une à Adrar en partenariat avec une capacité de traitement de pétrole Brut de 600 000 tonnes/ an.

Une raffinerie de condensât à Skikda d'une capacité annuelle de Traitement de 5 millions de tonnes.

### **C) La commercialisation :**

La croissance du groupe s'est inscrit dans l'ensemble des volets opérationnels mais plus particulièrement à l'exportation par un chiffre d'affaires record, de l'ordre de 53,6 milliards USD, soit +17 % par rapport à 2005. Sonatrach a commercialisé 171 millions de TEP d'hydrocarbures liquides et gazeux dont 35 millions de TEP destinés au marché national. La vente d'hydrocarbures s'effectue pour la plupart sur le marché international qui est diversifié, Europe, USA, Brésil, Afrique. Une joint-venture entre Sonatrach et Cepsa a été créée pour gérer le trading des produits pétroliers et les opérations d'affrètement pour le transport maritime. La filiale SPC Londres s'occupe également du trading pétrolier. La croissance du marché actuel des hydrocarbures met en évidence la stratégie de Sonatrach de se doter de sa propre flotte afin de valoriser au mieux ses ventes. Pour pouvoir mettre en œuvre tous ces éléments, la Sonatrach va concevoir une stratégie globale afin d'atteindre ces objectifs stratégiques cette activité se traduit donc sous forme de :

**1-** Commercialisation des hydrocarbures et des produits pétroliers tant sur le Marché international que sur le marché national, Le trading et le shipping des hydrocarbures (la Sonatrach dispose d'une flotte importante de méthaniers, de GPL et de pétroliers),

2- Le business développement à l'étranger L'activité Commercialisation a pour missions l'élaboration et l'application De la stratégie de Sonatrach en matière de commercialisation Des hydrocarbures sur le marché intérieur et à l'international par les opérations De trading et de shipping. Ces opérations sont menées en coopération avec les filiales NAFTAL pour l'approvisionnement du marché national en produits Pétroliers et gaziers (GPL), HYPROC SC pour le transport maritime de ces Produits et COGIZ pour la commercialisation des gaz industriels.

L'Activité Commercialisation gère les interfaces et les opérations Avec les autres opérateurs nationaux pour satisfaire la demande du marché National dans les meilleures conditions économiques et de qualité de Service.

La société nationale d'électricité et de gaz « Sonelgaz » est le plus Important client de Sonatrach et le principal acteur sur le marché domestique Pour la production et la distribution de l'électricité ainsi que la distribution Publique du gaz naturel.

L'approvisionnement de Sonelgaz se fait à travers 65 points de livraison Répartis sur tout le territoire national.

Quant au GPL, il est essentiellement distribué par la société nationale NAFTAL, filiale de Sonatrach à 100%. Natale intervient dans les Domaines de l'enfûtage des GPL, du stockage et de la distribution des hydrocarbures Hormis l'expansion du marché national (12 millions de TEP d'hydrocarbures Liquides et près de 30 millions de TEP d'hydrocarbures gazeux), Le marché international représente près de 73% des ventes d'hydrocarbures Liquides et gazeux. En effet, Sonatrach s'est donné les Moyens de se positionner en qualité de groupe pétrolier et gazier international.

Sa stratégie se traduit par une participation à la promotion de ses Produits et à leur commercialisation directe sur les marchés mondiaux. Sonatrach possède (19) navires de transport (10 GPL) et (09 GNL) Et se positionne comme un acteur majeur dans l'exportation du GPL et du GNL dans le bassin euro-méditerranéen. Elle ambitionne de développer Sensiblement ses parts de marché aux USA et en Asie, notamment en Chine et en Inde.

### D) Le transport par canalisation (TRC)

L'activité Transport par Canalisation est chargée de l'acheminement des Hydrocarbures vers les ports pétroliers, les zones de stockage du groupe et les ports d'exportation. Le réseau de canalisation de Sonatrach en 2006 était constitué de 16197 km dont deux gazoducs transcontinentaux. Pedro Duran Farel va vers l'Espagne via le Maroc et Enrico Mattei - vers l'Italie via la Sicile. 75 Le transport des produits par le Transport concerne essentiellement le Gaz naturel (46%) et le Pétrole brut (41%). A l'international Sonatrach a initié la construction de 3 grands gazoducs : Med gaz (Algérie -Espagne), Galsi (Algérie - Italie), Transsaharien Gas Pipeline (Nigeria – Niger – Algérie -Europe). Med gaz est une filiale conjointe de Sonatrach et de plusieurs compagnies européennes dont Capsa, Gdf, BP, Endesa, ENI et Total. Le projet prévoit la construction d'un gazoduc de 747 km de long reliant l'Algérie à l'Espagne. Sonatrach y participe à hauteur de 26,3%, Capsa- 20%, GDF-12%. L'Algérie est un important fournisseur de gaz de l'Espagne, et le premier pour le leader national, Gas Natural. L'Algérie exporte environ 9 milliards de dollars de gaz chaque année vers l'Espagne. Galsi – filiale conjointe entre Sonatrach, Enelpower, Edison, EOS et Wintershall – s'occupera du projet d'un gazoduc de 1550 km de long reliant l'Algérie à l'Italie via la Sardaigne. Le projet TSGP a pour objectif de permettre le développement économique panafricain et l'exportation d'environ 30M de m<sup>3</sup>/an. L'actionnariat du projet est divisé de manière symétrique entre Sonatrach et NNPC (Nigérien National Petroleum Corporation). Au niveau national, deux filiales se partagent les activités liées au TRC. ENAC (Entreprise Nationale de Canalisations) – filiale à 100% de Sonatrach à travers son holding SPP et SARPI (Société Algérienne de Réalisation de Projets Industriels), filiale à 50% de Sonatrach à travers son holding SIP. La mise à niveau dans la construction des TRC par rapport aux exigences réglementaires, en matière de sécurité, santé et environnement est devenue un impératif pour l'activité de transport. Sonatrach dispose aujourd'hui, grâce à la contribution de la filiale ENAC, des moyens technologiques indispensables pour les opérations d'entretien et de maintenance des infrastructures de transport des hydrocarbures. Le groupe prévoit de porter les exportations de gaz à 85 milliards de m<sup>3</sup> en solo. 76 Suite à l'adoption de la loi des hydrocarbures, Sonatrach a entamé un projet de réorganisation de l'activité TRC sous forme

de Système de Transport par Canalisation. Cela conduira à la création de filiales nationales ou internationales pour la gestion des STC dans le but d'assurer :

1/ Le développement et la réalisation des canalisations de transport des Hydrocarbures produites à partir des gisements pétrole brut, gaz naturel et GPL,

2/ L'exploitation du système de transport par canalisation,

3/ La maintenance du système de transport par canalisation

## 6. La stratégie de la Sonatrach

Sonatrach fonde sa stratégie sur quatre axes suivants :

- La compétition autour des prix pétroliers s'est déplacée vers une compétition autour des performances des acteurs pétroliers.

- Les phénomènes pétroliers sont de plus en plus le fait des entreprises, non plus des Etats, et obéissent ainsi à une logique concurrentielle. Le concept de solidarité entre pays producteur tend à être reformulé, pour prendre une forme qualitativement nouvelle afin de s'affirmer comme une solidarité entre compagnies pétrolières issues de ces pays.

- La coopération entre compagnies pétrolières des pays producteurs et compagnies pétrolières internationales sera un élément stabilisant qui marquera l'industrie pétrolière les années à venir. La stratégie de la Sonatrach combine l'action menée au niveau national, qui doit se poursuivre et être qualitativement renforcé, et des actions au niveau international, par le jeu du partenariat et des alliances. Pour cela, la stratégie est orientée vers deux directions :

- L'amélioration de la performance et de la position concurrentielle.

- L'éventail des partenaires qui intègre compagnies internationales et groupes de pays producteurs. La reconfiguration à terme du portefeuille d'activité de Sonatrach et son équilibre dynamique sont à la base de sa démarche stratégique. Cette démarche a pour objectif de consolider le noyau de base des activités de la compagnie

Par ailleurs, en termes de culture d'entreprise, la Sonatrach se caractérise par certaines valeurs qui lui y sont propre. Ces valeurs fondamentales sur lesquelles s'appuie la culture de la compagnie et qui semble nécessaires pour mener à bien le processus de modernisation de celle-ci sont essentiellement :

- L'engagement dans l'intérêt du pays
- L'esprit d'entreprise
- L'éthique
- La confiance et l'esprit d'équipe
- L'exemplarité
- La quête de l'excellence

### **7. les objectifs stratégiques de Sonatrach**

Les principaux objectifs stratégiques de la Sonatrach se résument en

- La maîtrise continue de ces métiers de base.
- Le renforcement de ces capacités technologique et managerielles.
- Le développement international et le partenariat
- La diversification de son portefeuille d'activité

Cependant, il faut noter que Sonatrach est une entreprise internationale par son domaines d'activité (industrie pétrolières et gazière) ce qui nous amène à spécifier ces objectifs à l'internationale

Qui sont appréhendé à long terme. Ces activités doivent être exercées dans le strict respect de l'affectation prioritaire des ressources rares (ressources humaines et ressources

financières) au développement national. La stratégie internationale de la Sonatrach s'appuie sur quatre types d'activités qui sont :

- Commerce\ trading
- Services
- Investissement aval
- Investissement amont Ces activités auront pour objectif :
- Prolonger les opérations menées en Algérie dans le cadre de synergies d'intégration
- Réaliser des économies d'échelles

● Dégager des ressources financières pour couvrir le développement international du groupe. Cette approche permettra de générer des ressources financières nécessaires au développement des activités de la Sonatrach. Ce qui constitue un axe de stratégie de développement important, l'intégration verticale. Ramifier ses activités et affirmer sa présence dans la valorisation direct des hydrocarbures, ou dans les activités d'appui à ses métiers de base est l'un des objectifs majeurs de la société. Ces activités concernent la pétrochimie et les services pétroliers. La promotion de toutes formes d'association, de partenariat et d'alliances, a favorisé le processus d'intégration et l'acquisition de savoir-faire nécessaire. 80 Le développement de nouvelle activité industrielle ou de service par effet de rayonnement constitue un autre volet de la stratégie du développement de la Sonatrach. Ces différentes actions sont menées dans un circuit tracé par Sonatrach, et qui constitue les principes d'organisation de celle-ci

La participation de la société dans toutes opérations industrielles, financières, Commerciales, mobilières ou immobilières pouvant se racheter à l'un des objets Précité, par voie de création de société filiales ou autrement, souscription ou achat De titres ou droits sociaux, fusions, alliance, association en participation ou Autrement.

## 8. Le plan de valorisation des hydrocarbures [PLAN VALHYD] :

L'étude de ce plan a été réalisée pour la Sonatrach par Bechtel Incorporated (USA) en 1977 puis mise à jour en 1979 sous le titre : Plan du développement des Hydrocarbures en Algérie, perspectives financières 1976- 2000.

Le principe de base de ce plan est « l'extraction de toutes les réserves Répertoriés de pétrole, de condensât, de gaz, ainsi que la plus grande partie des Réserves reconnues de gaz. L'Etat algérien envisage une vente à l'exportation.

D'une part importante de la production des hydrocarbures comme un moyen de Financement d'une base industriel large et intégrée pour l'économie nationale »<sup>2</sup>

Ce plan tente de réaliser les objectifs assignés par la nation au secteur des Hydrocarbures à savoir la satisfaction des besoins en énergie de l'économie Nationale, l'intégration et le financement du développement.

Ce plan est basé sur une étude des réserves nationales des hydrocarbures (Gaz, pétrole, GPL, et condensât). Il avait comme objectif :

- ◆ L'accroissement du taux de production de pétrole et de gaz (Développement accéléré des gisements).

- ◆ La production maximal de GPL et de condensât.

- ◆ La récupération des gaz associés au pétrole pour le réinjecter dans le cadre De la récupération secondaire

- ◆ La commercialisation du gaz naturel sous ses formes gazeuses et liquides.

- ◆ La substitution des besoins du marché du national en produits raffinés, Pétrochimiques, en grains et matières plastiques Il est basé essentiellement sur la valorisation des hydrocarbures. Son Principal danger est qu'il n'obéit à aucune logique d'extraversion sans

Références aux possibilités financières et capacités de réalisations Cette logique d'extraversion est manifestée lorsqu'on constate que :

- les niveaux d'exploitations sont fixés par la demande externe
- la rentabilité des investissements est fortement déterminée par les recettes externes (Quantités et prix).
- le financement externe important implique un endettement dont les effets sont Amplifiés par les valorisations du Dollar, des taux d'intérêt et des prix Internationaux de l'énergie.
- l'appel massif des technologies de pointe aggrave la dépendance technologique.

Le plan Valhyd n'a été exécuté que partiellement par rapport aux Programmes prévus et que le principe de préservation des ressources fossiles n'est Pas pris en considération, car aux rythme des projets prévus, il y a possibilité D'épuisement des réserves gazières et pétrolières à la fin de la période retenue dans Ce plan qui apparaît difficilement conciliable avec la stratégie du Développement industriel choisie par Sonatrach qui est « une stratégie D'intégration nationale ». Parmi les objectifs assignés au secteur des Hydrocarbures, celui de procurer à la nation les moyens financiers du Développement semble avoir été ignoré par ce plan, Qui prévoyait l'intensification des exportations d'hydrocarbures, en particulier du gaz naturel, afin de réaliser une industrialisation rapide. Ce plan a été abandonné depuis des années.

## **9. Les forces et faiblesses de la sonatrach :**

### **A /les forces :**

Les forces de la Sonatrach correspondent à ses capacités administratives, Organisationnelles, humaines, matérielles, techniques et financières. Elles reposent Essentiellement sur les points suivants :

- Réserves disponibles en hydrocarbures importantes.

- Ressources Humaines disponibles (à mieux valoriser dans le futur).
- Ressources financières importantes permettant des projets d'investissement.
- Bassins sédimentaires à haut potentiel sous-explorés.
- Compétence et sérieux de plus de 30 années dans les activités intégrées de Pétrole et de gaz, de l'amont au transport maritime.
- Riche expérience dans la chaîne gazière : Production, Transport et liquéfaction Du gaz.
- Produits de grande qualité et à proximité de marchés importants.
- Succès de plus en plus grand de la politique de partenariat.

### **B/ les faiblesses :**

La Sonatrach possède certaines faiblesses « liées à son statut hybride, de Société commerciale par essence et exerçant des missions de puissance publique Par délégation.

Cette situation ambiguë altère et réduit les compétences, l'expérience et la Maîtrise de métiers.

La Sonatrach demeure très sensible aux aléas du facteur exogène « prix du Pétrole » et ses retombées sur l'industrie pétrolière entière, qu'elle subit sans Capacité d'en modifier le cours.

La dépendance des résultats de Sonatrach des efforts d'investissement, Consentis par les partenaires étrangers, aussi bien en exploitation qu'en Développement. A titre d'exemple, le recul des investissements en association Cohérent avec la baisse généralisée des activités internationales en exploration (en Réaction à la chute des prix du pétrole) a pour effet de réduire le nombre de Nouvelles découvertes et a ralenti le renouvellement des réserves.

---

## **Section2 : Les stratégies de croissance externe de SONATRACH :**

### **2-1 La formalisation d'une stratégie de croissance externe :**

#### **2-1-1 Objet :**

La présente instruction de gestion vise à définir les éléments de base et la démarche requise pour la concrétisation d'un projet de croissance externe , à édicter et clarifier les règles générales en matière de formalisation et à situer les responsabilités qui incombent aux structures concernées par les projets requis , elle met aussi à la disposition des différents intervenants dans le processus , un cadre de référence, décrivant les différentes actions liées au pilotage et au suivi d'une opération de croissance externe .

#### **2-1-2 Champ d'application :**

Elle s'applique à toutes les activités, structures et filiales de sonatrach, intervenant durant le processus de croissance externe

#### **2-1-3 Cadre juridique applicable :**

##### **2-1-3-1 Références légales et réglementaires :**

La croissance externe objet de la présente instruction de gestion, est régie conformément à la législation et réglementations algériennes en vigueur, notamment :

- 1- Loi n° 88/18 du 18/07/1988, portant adhésion de l'Algérie à la convention pour la reconnaissance et exécution des sentences étrangères, adoptée par la conférence des Nations Unies à New York le 10/06/1958
- 2- Loi n° 16-09 du 03/08/2016, relative à la promotion de l'investissement
- 3- Décret exécutif n° 07-08 du 11/01/ 2007, fixant la liste des activités, des biens et services exclus des avantages, fixés par l'ordonnance n° 01-03 du 20/08/2001, relative au développement de l'investissement, modifiée et complétée

- 4- Décret exécutif n° 13-320 du 26/09/2013, précisant les modalités de recours aux financements nécessaires à la réalisation des investissements étrangers directs ou en partenariat
- 5- Décret n° 17-100 du 05/03/2017, modifiant et complétant le décret n°06-356 du 09/10/2006, portant attributions, organisation et fonctionnement de l'Agence nationale de développement de l'investissement
- 6- Décret n° 17-101 du 05/03/2017, fixant les listes négatives, les seuils d'éligibilité et les modalités d'application des avantages aux différents types d'investissement
- 7- Décret n° 17-102 du 05/03/2017, fixant les modalités d'enregistrement des investissements, ainsi que la forme et les effets de l'attestation s'y rapportant
- 8- Décret n° 17-103 du 05/03/2017, fixant le montant et les modalités de perception de la redevance pour traitement de dossiers d'investissement
- 9- Décret n° 17-104 du 05/03/2017, relatif au suivi des investissements et aux sanctions applicables pour non-respect des obligations et engagements souscrits
- 10- Décret n° 17-105 du 05/03/2017, fixant les modalités d'application des avantages supplémentaires d'exploitation, accordés aux investissements créant plus de cent (100) emplois
- 11- L'ordonnance n° 75-59 du 26/09/1975, portant code de commerce modifiée et complétée
- 12- L'ordonnance n° 95-04 du 21/01/1995, portant ratification de la convention pour le règlement des différends relatifs aux investissements, entre Etats et ressortissants d'autres Etats
- 13- L'ordonnance n° 01/03 datée du 20/08/2001, relative au développement de l'investissement modifiée et complétée par l'ordonnance n° 06/08 datée du 15/07/2006
- 14- L'ordonnance n°01-04 du 20/08/2001, relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques
- 15- L'ordonnance n°03-03 du 19/07/2003, relative à la concurrence, modifiée et complétée

- 16- L'ordonnance n°10-03 du 26/08/2010, modifiant et complétant l'ordonnance n°96-22 du 09/07/96, relative à la répression de l'infraction à la législation et à la réglementation des changes et des mouvements de capitaux, de et vers l'étranger.
- 17- Décret n°88-35 du 16 Février 1988 Fixant La nature des canalisations et ouvrages annexes relatifs à la production et au transport d'hydrocarbures ainsi que les procédures applicables à leur réalisation
- 18- Décret n° 87-157 du 21 juillet 1987 Relatif à la classification des zones de recherche et d'exploitation des hydrocarbures
- 19- Décret n° 87-158 du 21 juillet 1987 relatif aux modalités d'identification et de contrôle des sociétés étrangères candidates à l'association pour la prospection, la recherche et l'exploitation des hydrocarbures liquides
- 20- HYPERLINK"[https://www.energy.gov.dz/Media/galerie/decret\\_nd\\_87-159\\_5dc0202066e55.pdf](https://www.energy.gov.dz/Media/galerie/decret_nd_87-159_5dc0202066e55.pdf)"Décret n° 87-159 du 21 juillet 1987 relatif à l'intervention des sociétés étrangères dans les activités de prospection, de recherche et d'exploitation d'hydrocarbures liquides
- 21- Décret n° 88-34 du 16 février 1988 relatif aux conditions d'octroi de renonciation et de retrait des titres miniers pour la prospection, la recherche et l'exploitation des hydrocarbures
- 22- Décret présidentiel n° 90-185 du 23 juin 1990 portant ratification du protocole d'accord relatif à la création d'une société Algéro-Marocaine d'étude du Gazoduc Maghreb-Europe entre le Gouvernement de la République algérienne démocratique et populaire et le Gouvernement du Royaume du Maroc, signé à Fès le 8 février 1989
- 23- HYPERLINK "[https://www.energy.gov.dz/Media/galerie/arrete\\_interministeriel\\_du\\_6\\_octobre\\_1992\\_5dc021c46c2c0.pdf](https://www.energy.gov.dz/Media/galerie/arrete_interministeriel_du_6_octobre_1992_5dc021c46c2c0.pdf)"Arrêté interministériel du 6 octobre 1992 portant tarification du transport par canalisation des hydrocarbures
- 24- Décret exécutif n° 94-43 du 30 janvier 1994 fixant les règles de conservation des gisements d'hydrocarbure et de protection des aquifères associés.
- 25- Décret exécutif n° 05-476 du 20 décembre 2005 déclarant Hassi-RMel zone à risques majeurs.

Loi n° 05-07 du 28 Avril 2005 Relative aux hydrocarbures

- 26- Décret exécutif n° 15-205 du 27 Juillet 2015 Fixant les modalités de fonctionnement du compte d'affectation spéciale n°302-143 intitulé "Fonds de gestion des opérations d'investissements publics inscrites au titre du programme d'appui à la croissance économique 2015-2019".
- 27- HYPERLINK  
"https://www.energy.gov.dz/Media/galerie/de\_15\_319\_(5)\_5dc02bf841d45.pdf" Décret exécutif n° 15-319 du 13 Décembre 2015 Fixant les modalités de fonctionnement du compte d'affectation spéciale n° 302-131 intitulé "Fonds national pour la maîtrise de l'énergie et pour les énergies renouvelables et de la cogénération".
- 28- Décret exécutif n° 16-123 du 06 Avril 2016 Portant déclaration d'utilité publique l'opération relative à la réalisation des postes de sectionnement de la canalisation multi-produits et ses ouvrages annexes, pour le transport de produits pétroliers, reliant la raffinerie de Skikda aux dépôts de carburants d'El Khroub (wilaya de Constantine) et El Eulma (wilaya de Sétif) HYPERLINK  
"https://www.energy.gov.dz/Media/galerie/de-16-123\_(3)\_5dc0304f831c1.pdf".
- 29- Loi n° 15-18 du 30 Décembre 2015 Portant loi de finances pour 2016.
- 30- Décret présidentiel n° 06-102 du 28 février 2006 Portant Ratification de l'accord de coopération dans le domaine de l'Energie et des Mines entre le Gouvernement de la République Algérienne Démocratique et Populaire et le Gouvernement de la République du Pérou, signé à Lima le 18 Mai 2005
- 31- Décret présidentiel n°02-195 du 1er juin 2002 portant statuts de la Société algérienne de l' HYPERLINK  
"https://www.energy.gov.dz/Media/galerie/decret\_presidentiel\_nd02-195\_du\_1er\_juin\_2002\_portant\_statuts\_de\_la\_societe\_algerienne\_de\_lrelectricite\_et\_du\_gaz\_denommee\_sonelgazspa\_5b6807dfd9491.pdf" électricité et du gaz dénommée HYPERLINK  
"https://www.energy.gov.dz/Media/galerie/decret\_presidentiel\_nd02-195\_du\_1er\_juin\_2002\_portant\_statuts\_de\_la\_societe\_algerienne\_de\_lrelectricite\_et\_du\_gaz\_denommee\_sonelgazspa\_5b6807dfd9491.pdf" SONELGAZ.SPA

\_La nouvelle Loi dans ses articles 92, 93, 94, 95, 96 et 97, prévoit le maintien de la règle 51/49, régissant les partenariats de SONATRACH avec les entreprises étrangères. L'application de cette règle conforte la position de l'entreprise nationale en tant que leader dans le secteur de la recherche et de l'exploitation des hydrocarbures en Algérie. Au vu de la sensibilité de ce secteur stratégique, l'objectif étant de garantir et de sauvegarder la souveraineté de l'Etat à travers SONATRACH, tout en lui permettant de développer ses activités par la réalisation de nouveaux projets d'explorations et d'exploitations.

### **2-2 Les modes de croissance externe de sonatrach :**

Avants d'étudier les modalités de croissance de cette entreprise il y a lieu de définir ses filiales Qui en l'occurrence peuvent intervenir dans le processus.

Le Groupe Sonatrach dispose de 154 filiales et participations activant Aussi bien au niveau national qu'international.

105 sociétés présentes en Algérie et 49 autres à travers le monde, tel Qu'au Pérou, en Angleterre, en Espagne, au mali, au Niger...etc.

Les sociétés du Groupe interviennent dans des domaines Variés, notamment :

- La production et l'exploration d'hydrocarbures
- Les services parapétroliers
- La production et la commercialisation d'engrais et de fertilisants
- La construction et l'engineering
- Le dessalement d'eau de mer
- Le transport aérien ; Le trading et Le shipping

### **Les filiales du groupe :**

Ses principales filiales sont :

- NAFTAL : Société Nationale de Commercialisation et de Distribution des Produits Pétroliers

- SIPEX : Sonatrach International Production and Exploration Corporation (Elle opère à l'international)

- HYPROC : Société de transport maritime des hydrocarbures

- ENAFOR : Entreprise Nationale de Forage

- ENGTP : Entreprise Nationale de Grands Travaux Pétroliers

- ENAC : Entreprise Nationale de Canalisations

- ENTP : Entreprise Nationale des Travaux aux Puits

- IAP : Institut Algérien du Pétrole

- CASH : Compagnie des assurances

- ENAGEO : Réalisation des prospections géophysiques

- SAFIR : Engineering et réalisation d'unités industrielles

- Tassili Airlines : Transport aérien

- Groupe ASMIDAL : production, commercialisation et développement

Des engrais, de l'ammoniac et des dérivés

-GCB : Génie Civil et Bâtiment

## Cas 2 : Le partenariat entre Naftal et la SNDP Tunisien

### 1- Le partenariat :

L'expérience dans l'industrie pétrolière a bien montré, que les partenariats Constituent un bon moyen pour atteindre des objectifs à long Terme, aussi prennent-ils de plus en plus d'importance.

Ils peuvent constituer le mécanisme indiqué pour prendre des mesures Nécessaires, résoudre des problèmes ou mettre en commun des ressources Limitées.

Avant de donner une définition au partenariat et les conditions de Sa réussite, il Ya lieu de mettre l'accent sur le fait que le partenariat ne Peut exister par le simple rassemblement de personnes ou de structures Qui veulent accomplir des choses, qu'il ne peut durer si une partie détient Tout le pouvoir et qu'il ne peut réussir s'il n y a pas de partage des risques,

Et des responsabilités. Des objectifs compatibles s'entendent pour travailler en commun, Partager les risques ainsi que les résultats ou les bénéfices, ou encore, le Partenariat désigne un accord formel entre deux ou plusieurs parties qui Ont convenu de travailler en coopération dans la poursuite d'objectifs Communs. Le partenariat suppose la prise de décision en commun, le partage Des risques, du pouvoir, des avantages et des responsabilités.

Conclure des partenariats n'est pas anodin, aussi il est nécessaire de Choisir le moment où l'on se joint à un partenariat, se joindre à un partenariat Établi ou alors créer un nouveau, ou encore restructurer un partenariat Une série d'étapes concrètes permettent de procéder, de façon plus Ordonnée, à l'établissement de partenariats et même si celles-ci peuvent Paraître se succéder de façon linéaire, plusieurs événements peuvent se Produire simultanément, ces étapes se résument à :

Vision : la construction d'une vision d'un avenir idéal induit par la Future relation, cette vision doit être perceptible par l'ensemble des parties Intéressées et l'obtention de leur adhésion est nécessaire.

**Buts :** définition des buts et déclaration d'intention au regard de la vision partagée en première étape.

**Composition :** la composition du partenariat doit se faire sur la base De l'intérêt d'une part, et de la contribution d'autre part.

**Engagement :** c'est prendre la décision de s'allier convenir de travailler ensemble Plan d'action : planifier l'action pour atteindre les objectifs Rôle et responsabilités : fonctionnement général du partenariat et Rôles de chacune des parties dans l'ensemble ainsi que ses responsabilités.

**Communication :** il s'agit de régler toutes les questions qui ont trait Au partage de l'information aussi bien au sein du partenariat, qu'avec le Grand public et les groupes d'intérêts.

**Ressources :** planifier les ressources humaines, matérielles et financières À mettre à la disposition du partenariat ainsi que l'apport de chacun Des associés et le moment précis de sa contribution. Ainsi La construction de partenariats efficaces ne suffit pas à elle seule Pour garantir leur succès futur car les partenariats ne sont pas simplement Des buts et des organisations qui cherchent à les atteindre. Certains aspects Des partenariats influent sur la réussite ou l'échec de la relation.

Les facteurs de réussite d'un partenariat se résument comme suit :

**Le pouvoir :** les modalités d'exercice du pouvoir est un élément essentiel De réussite d'un partenariat, désignant la force et la capacité de le Réaliser. Dans un partenariat, on unit les pouvoirs et on les canalise le Mieux possible pour le bien de tous. Le pouvoir est toujours présent et Rarement égal.

**Les ressources :** l'accord de partenariat doit stipuler explicitement Le temps, l'expertise et les fonds attendus de chaque partenaire au moment OÙ le partenariat en exprime le besoin.

Le leadership : tous les groupes ont besoin de leaders les bons Leaders donnent une cohésion au groupe et l'aident à franchir les obstacles.

Un mauvais leadership, en revanche, provoque généralement le Démantèlement du partenariat ou son échec. L'efficacité à long terme du Partenariat dépend de sa capacité d'intégrer une fonction de perfectionnement Du leadership ou un programme de mentorat destiné à la relève.

L'intérêt : les partenariats doivent servir et servent les intérêts de Chaque partenaire, on ne participe que parce qu'on y trouve un avantage. Le fait que chaque partenaire soit sensibilisé des facteurs de succès ne Peut empêcher tous les problèmes qui pourraient survenir. Toutefois, ils Permettent au partenariat d'anticiper les difficultés et permettent ainsi aux Partenaires de travailler ensemble.

### **1-1 Les modèles d'entente d'un partenariat :**

Plusieurs éléments interviendront dans la négociation, la formalisation et la conclusion d'un partenariat. Il est important d'établir dès le départ, le modèle d'entente projeté, en tenant compte :

- 1/ De la nature de l'implication des partenaires
- 2/ Des apports de chacune des parties
- 3/ Des responsabilités de chacun
- 4 / Du partage de la prise de décision
- 5/ De la participation aux bénéfices et aux dépenses de chaque partenaire
- 6/ De l'investissement en ressources humaines, financières et matérielles
- 7/ De l'aptitude à la coopération pendant toute la durée du projet.

Selon le degré d'implication, il est important de classer le projet de partenariat, selon les cinq (05) modèles d'entente suivants :

- Co-entreprise (joint-venture)

Accord qui aboutit à un engagement durable, par la création d'une entité juridique commune, permettant la mutualisation des ressources (investissements, savoir, savoir-faire, technologies, etc.), tout en partageant les risques et les avantages.

- Association

Organisation qui met en commun des activités ou des biens, dans une société ou un projet, et qui prend sa part de risques et de responsabilités, et participe aux décisions, mais qui profite aussi des bénéfices communs, surtout s'il s'agit d'associations commerciales ou industrielles.

- Alliance stratégique

Accord de coopération à moyen ou à long terme, conclu entre des partenaires, qui s'engagent à réaliser des projets communs d'investissement, de production, de fourniture, de distribution, de recherche ou de développement.

- Coopération

Organisations qui mettent en commun leur travail, sans qu'il soit forcément le même pour tous, et sans qu'il y ait un apport financier

- Collaboration

Organisation qui collabore avec une ou plusieurs entités morales, a une œuvre commune, et qui est responsable d'un aspect de l'œuvre, mais non de l'ensemble

### **1-2 la concrétisation du partenariat Naftal/ SNDP :**

Afin de concrétiser le partenariat entre deux entreprises ou plus il y a lieu de signer un Protocole d'accord qui sera réalisé comme suite :

L'Entreprise signe avec le partenaire retenu, quel que soit le mode de sélection, un protocole d'accord, qui organise les opérations de concrétisation du partenariat envisagé, et les modalités générales de conduite des opérations de maturation du projet [partenariat sollicité]. Le protocole d'accord définit en particulier, le processus de montage du partenariat, son planning, le rôle et les responsabilités de chacune des parties et inclut entre autres les clauses de confidentialité et de sortie du partenariat. Par la signature d'un protocole d'accords, les parties s'engagent à conjuguer leurs efforts pour la mise en œuvre du partenariat, soit à :

- Échanger les informations et les documents pertinents relatifs au projet de partenariat
- Faciliter les contacts entre les parties prenantes au projet de partenariat
- Faire les aménagements nécessaires, afin de faciliter la réalisation du projet de partenariat
- Rechercher le financement adéquat, pour la réalisation du projet de partenariat
- Garantir la confidentialité des informations échangées entre l'ensemble des structures concernées par le projet de partenariat.
- Les parties s'engagent à régler à l'amiable, par voie de dialogue et de concertation, tout différents pouvant survenir dans la réalisation du projet de partenariat.

On déduit donc que la réalisation d'un partenariat nécessite de suivre un nombre d'étapes afin d'aboutir à un résultat satisfaisant néanmoins l'échec reste inévitable.

Le partenariat est un levier majeur de la réussite du groupe sonatrach ce dernier a été reconnue comme un partenaire fiable dans le secteur de l'énergie il est compte parmi le top 10 des exportateurs de gaz dans le monde, le 1er exportateur de gaz en méditerranée et le 3ème exportateur de gaz de l'Europe après la Russie et la Norvège. L'acheminement du gaz à destination de l'Europe (Espagne, Portugal, France et Italie) se fait par le biais de trois gazoducs (GPDF, GEM et MEDGAZ).

SONATRACH exporte également le gaz (par navires méthaniers en forme de GNL) et le pétrole vers les USA et les pays asiatiques (Chine, Corée du Sud et Japon). Tandis que sur

le territoire national NAFTAL s'occupe de commercialiser et distribuer les produits pétroliers ce qui fait d'elle

Une filiale très importante aux yeux de ce groupe, il y a lieu de ce fait de toucher un mot sur le fait

Que cette filiale ait pu réaliser plusieurs partenariats à savoir avec la SNDP tunisienne qui est chargé du transport et commercialisation des produits pétroliers en Tunisie.

Après la procédure de partenariat, Naftal va sélectionner son partenaire selon des conditions et Plusieurs étapes, afin de signer un protocole d'accord qu'on peut considérer comme plateforme de travail. Après avoir procédé à des négociations entre elles, le protocole d'accord de partenariat a été signer entre :

La société National de distribution des pétroles (AGIL), Société anonyme au capital de 76000000 Dinars dont le siège social est à Tunis, Avenue Mohamed Ali AKID, Cité Olympique ,1003 El KHADRA, R.C.S. Tunis B199611996, M.F 002264 H/A/M/000 représentée par son Président Directeur Général, Monsieur Nabil SMIDA, ci-après désignée « SNDP ». ET La société Nationale de Commercialisation et de Distribution des produits pétroliers (NAFTAL), au capital de 15650000000 DA, dont le siège social est sis route des dunes BP, au capital de 15650000000 DA, dont le siège social est sis route des dunes BP 73 CHERAGA, Alger-Algérie et représenté par son président directeur général, Monsieur Rachid NADIL, ci-d'après désignée « NAFTAL »

Il est tout d'abord exposé ce qui suit :

Que la SNDP est une société spécialisé dans les domaines relatifs à toute la chaîne logistique et commerciale des activités suivantes :

- Carburants

- Jet A1

- GPL
- Réseaux de distribution et notamment les stations-services
- BUNKERING.
- lubrifiants

Que la société NAFTAL a pour mission principale, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers et dérivés sur le marché national. Elle intervient également dans le domaine de :

- L'embouteillage des GPL
- La formulation des bitumes
- La distribution, le stockage et la commercialisation des carburants, GPL, lubrifiants, bitumes,
- Pneumatiques, GPL/Carburant, produits spéciaux
- Le transport des produits pétroliers.

Que suite à un accord établi entre les deux gouvernements justifiés par un procès-verbal signé entre le ministère Tunisien de l'énergie, des Mines et des Energies renouvelables et le ministre Algérien de l'Energie et des mines La coopération entre les deux sociétés dans le domaine de

L'embouteillage des bouteilles de GPL et de la formation, les deux sociétés ont exprimés leur disponibilité pour étudier les opportunités de collaboration stratégique et entamer une nouvelle forme de partenariat.

**Article 01 : objet**

Le protocole d'accord de partenariat a pour objet de formaliser les modalités de faisabilité du partenariat entre la SNDP et NAFTAL dans les domaines suivants :

- Le GPL
- Les lubrifiants
- Le jet A-1
- Le SOUTAGE
- La gestion des stations de service.

Et toute autre activité présentant des intérêts communs pour les deux parties.

**1- Le GPL :**

NAFTAL dispose d'un know how dans le domaine des centres emplisseurs sur SKid. La SNDP bénéficiera de cette expérience pour la déployer sur le territoire tunisien

**2- Les lubrifiants :**

La SNDP est désormais actionnaire à raison de 34% dans une unité de blending d'une capacité de 40.0000. Tonnes et dont le PDG de la SNDP est présidé du conseil d'administration de ce blending.

La capacité de ce dernier est utilisée actuellement à raison de 45% seulement et SNDP dispose des moyens logistiques nécessaires pour couvrir une partie des besoins de

NAFTAL sous forme :

- De produits finis AGIL.
- OU d'enfutage en rebrand à l'instar de la convention GPL

**3- Le Jet A-1 :**

La SNDP est dans une démarche d'importation du Jet A-1 par ses propres moyens. Dans ce cadre les deux parties se rapprocheront pour étudier la possibilité d'importation du Jet A -1 à partir de L'Algérie

**4- SOUTAGE :**

Le potentiel de marché en Tunisie est de 400.000TM/an.

Un projet est en cours et un budget de 30 millions de dinars est réservé pour ce projet en 2018.

NAFTAL et AGIL peuvent se rapprocher pour étudier la faisabilité d'une coopération dans tout le processus SOUTAGE. Un éventuel partenariat commercial entre NAFTAL et AGIL pour le ravitaillement des navires clients de NAFTAL accostant Goulette et Bizerte en produit bunker où AGIL est présente et essentiellement le ravitaillement au large, au moyen d'un barge, et réciproquement.

**5- Stations-service :**

La SNDP et sa filiale « SAGES » sont disposées à entamer une coopération dans le domaine du réseau des stations-service à travers :

- Un échange d'expérience dans les domaines de gestion directe des stations, optimisation des charges, marketing etc....
- L'étude d'une éventuelle possibilité d'implantation pour les deux parties d'un certain nombre de stations dans les deux pays.

**Article 2 : Durée**

Le présent accord est consenti pour une période de douze (12) mois à compter de la date de sa signature par les parties incluant, le cas échéant, la finalisation et la signature des accords définitifs. Il pourra toutefois, être renouvelé par périodes de deux (2) mois, et ce, en

vertu d'un avenant écrit et dument signé par les parties. En outre et à tout moment, les parties pourront convenir d'écourter la durée du présent accord.

### **Article 3 : Nature de l'accord**

Les stipulations du présent accord sont contraignantes entre les parties dans les limites des obligations résultant expressément de l'accord. Elles ne constituent pas un engagement ferme et irrévocable des parties de conclure le projet ni de conclure quelque accord spécifique que ce soit.

### **Article 4 : Comité de suivi**

Un comité de suivi de l'avancement de chaque projet sera mis en place. Chacune des parties SNDP et NAFTAL devra nommer ses représentants à ce comité

### **Article 5 : confidentialité**

Dans le cadre de ce projet de partenariat, chaque partie est disposée à divulguer à l'autre certaines informations de nature confidentielle relatives à chaque société pour les besoins du partenariat ou expressément qualifiées de Confidentielles par les parties.

La partie divulgatrice déclare que les informations confidentielles sont propriété de la société et qu'elles sont en droit de les divulguer à l'autre partie dans le cadre du projet.

De même, chaque partie se porte fort du respect du présent engagement de confidentialité par son personnel, Occasionnel ou permanent, et par les tiers dument autorisés.

Les obligations de confidentialité énoncées au présent protocole d'accord prendront fin deux ans après la date de signature du présent protocole d'accord par la SNDP.

**Article 6 : Force majeure**

Les évènements de force Majeure, frappant l'une ou l'autre des parties auront un effet suspensif sur le cours du présent, protocole d'accord pour autant que son application soit matériellement entravée de ce fait.

**Article 7 : Indépendance des parties.**

Le présent protocole d'accord ne confère ni à NAFTAL d'une part ni à SNDP d'autre part de mandats de prendre des engagements envers des tiers pour le compte de l'autre. NAFTAL d'une part et la SNDP d'autre part doivent s'abstenir de tout acte ou mission qui pourrait créer auprès des tiers l'apparence de l'existence d'un tel mandat.

**Article 8 : Notification**

Le présent protocole d'accord entre en vigueur à la date de sa signature par les deux parties.

**1-2-1 Les différentes opérations de coopération réalisées avec la SNDP Tunisie :**

Exportation du Butane dans le cadre d'une coopération commerciale mise en place depuis 2002, entre SONATRACH (fourniture du butane), NAFTAL (emplissages des bouteilles et le transport des GPL) d'une part, STIR (la Société Tunisienne des Industries de Raffinage) et SNDP (la Société Nationale de Distribution des Pétroles), d'autre part.

- Formation au profit du personnel de la Société Tunisienne SNDP en 2015 et 2016 dans le domaine de la distribution et de la commercialisation des produits Pétroliers.
- Opération d'exportation du JET A1 vers la Tunisie concrétisée en juin 2018. Signature d'un protocole d'Accord entre NAFTAL et la Société Nationale de Distribution des Pétroles–Tunisie (SNDP AGIL), pour une période de trois (03) années à compter du 22 Janvier 2020. Ce protocole porte sur la poursuite de la coopération commerciale déjà

entamée et la formalisation des modalités de faisabilité de partenariats entre NAFTAL et SNDP dans diverses activités, notamment :

- **Prestations de soutage en Fuel-oil marine**

Mise en place d'un éventuel partenariat commercial entre les deux (2) Parties pour le ravitaillement des navires Clients de NAFTAL accostant Goulette et Bizerte en fuel-oil où SNDP est présente.

- **Fabrication et commercialisation des Bitumes**

NAFTAL est disposée à fournir à SNDP des bitumes purs et leurs produits dérivés destinés au secteur des travaux publics et habitat, en faisant bénéficier SNDP de son savoir-faire et son expérience dans ce domaine pour la mise en place en Tunisie d'unités de formulation des bitumes (émulsions et bitumes modifiés aux polymères).

- **Prestations de transport et de ravitaillement en carburant aviation Jet A1**

Ravitaillement en carburant **Jet A1** à partir de l'Algérie vers la Tunisie et la mise en place d'une équipe NAFTAL pour expertiser les installations de stockage et de distribution de l'activité aviation de la SNDP.

- **Partenariat dans la gestion de Stations-service**

Implantation et développement d'un certain nombre de stations-service dans les deux (2) Pays avec la création d'une Société mixte chargée de la gestion de ces stations.

Cette même option peut être intégrée à ce partenariat pour la réalisation en Tunisie de stations-service dédiées pour la commercialisation du GPL carburant uniquement (stations vertes).

### 1-2-2 Synthèse chiffrée des contrats d'approvisionnement et du chiffre d'affaires des opérations NAFTAL/SNDP

Dans le protocole d'accord présentés précédemment saigné entre les deux filiales, chaque entreprise Présentes ces activités, mais les deux ont choisi que cette coopération soit réalisée sur la prestation de « **L'emplissage et de transport des bouteilles de GPL** ». Dans les tableaux et les contrats suivants nous Présentons les réalisations de ce dernier.

#### **L'approvisionnement des zones frontalières en butane :**

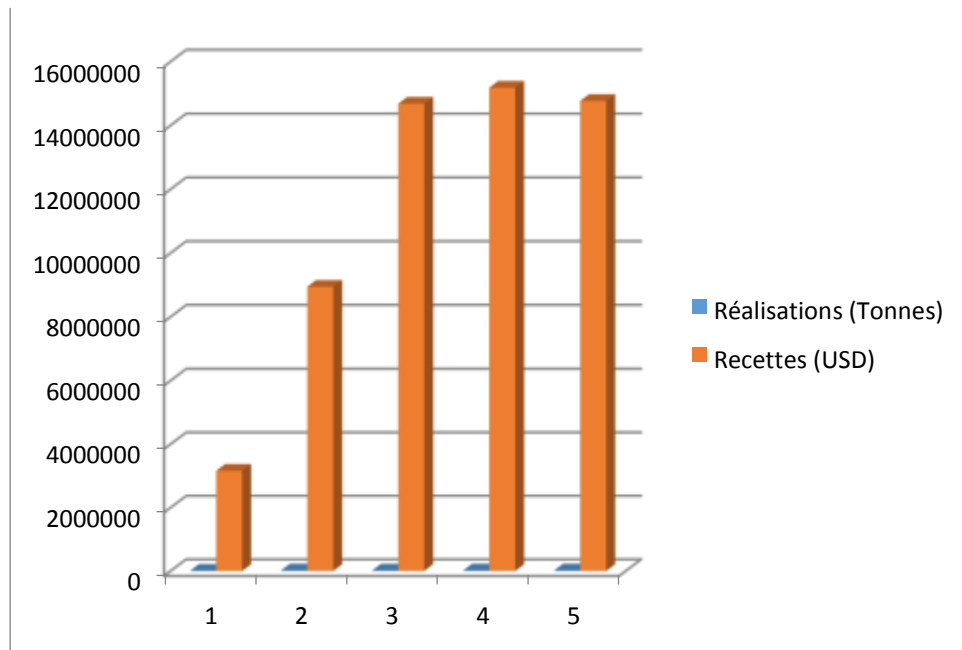
Le contrat, signé en 2012 entre NAFTAL et la SNDP tunisienne, portait sur 18 : 00TM. Selon les termes de ce contrat, Nafta assure les prestations d'emplissage et de transport de butane à partir des sources d'approvisionnements de SONATRACH et son emplissage dans des bouteilles GPL appartenant à SNDP. Le règlement du cout de l'enfûtage est effectué par le

SNDP au profit de NAFTAL. Ce contrat été reconduit pour l'année 2016 pour un volume de 20000 TM. Ci-dessus les réalisations pour la période 2012-2016 :

**Tableaux N°1 : Prestation d'emplissage des bouteilles de GPL. Source : Branche commercialisation- NAFTAL**

Années	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Réalisations (Tonnes)</b>	8140	18687	15698	17590	18036
<b>Recettes (USD)</b>	3158988	8938918	14677970	15180684	14766130

Schéma N°1 : L'emplissage des bouteilles de GPL.



Les quantités réalisées (par Tonnes) ont connu une évolution considérable dans les trois premières années du partenariat. Cela démontre l'amélioration de la qualité du produit et l'augmentation de la production. En effet, le produit de NAFTAL est le plus cher sur le marché TUNISIEN par rapport aux autres concurrents, mais aussi le plus demandé, donc le prix dans ce cas est justifié par rapport à la haute qualité et la fiabilité du produit fourni par cette entreprise. Selon le contrat en 2012, les deux entreprises portaient sur 18000TM, qui était renouvelé en 2016 pour une quantité de 20000TM. Selon les résultats réalisés les chiffres jamais atteints mais on peut voir une grande évolution dans les quantités, ça revient aux efforts de l'entreprise à être le fournisseur fidèle envers ces clients.

### 1-2-3 Prestation de transport des bouteilles GPL par voie maritime :

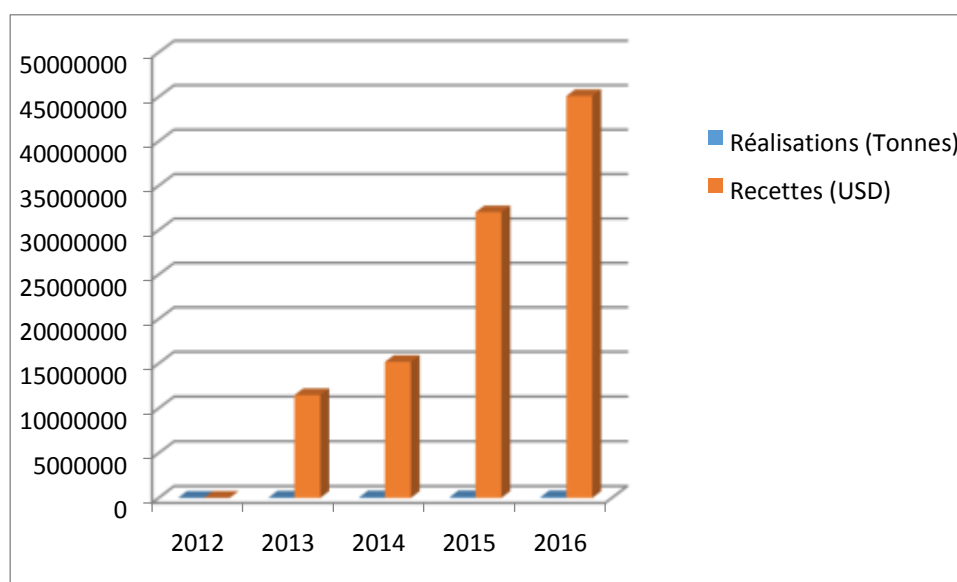
NAFTAL a conclu un contrat de vente de butane par voie maritime avec la SNDP, renouvelé chaque année depuis. Pour l'année 2012, le contrat n'a pas été renouvelé. Pour 2016, le contrat a été renouvelé pour une quantité annuelle de 140000 TM. Ci-dessous, les réalisations pour la période 2012-2016.

**Tableau N°2 : transport de GPL par voie maritime**

Années	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Réalisations (Tonnes)</b>	/	31777	53942	73143	73396
<b>Recettes (USD)</b>	/	11472659	15180684	32014021	45096615

Source : Branche commercialisation-NAFTAL

**Schéma N°2: transport de GPL par voie maritime**



Nous remarquons selon le schéma qu'il n'y a pas de quantités transporté en 2012, ça revient au contrat qu'il n'était pas renouvelé, en raison de l'indisponibilité de la capacité de shipping et les contraintes de VETTEING exigées par total pour aux ports de déchargement.

(Propriétaire des installations de réception). Puis nous voyons une augmentation premièrement à cause de la disponibilité de transport maritime, deuxièmes la demande sur le produit sur le marché tunisien, et aussi les efforts de au service de ces clients.

**1-2-4 Synthèses chiffrée des contrats réalisés par années :**

Total des quantités enlevées est comme suit :

- Année 2012 : .....8140TM
- Année 2013 : .....18687TM
- Année 2014 : .....15698TM
- Année 2015 : .....17590TM
- Année 2016 : .....18036TM

**Chiffre d'affaires par années :**

**Tableau N°3 : chiffre d'affaire de prestation de l'emplissage et de transport par année**

**UM : USD**

Années	2012	2013	2014	2015	2016	Total
<b>Transport</b>	/	11472659	15180684	32014021	45096615	103763979
<b>Emplissage</b>	3158988	8938918	14677970	15180684	14766130	56722690
<b>Total</b>	3158988	20411577	29858654	47194705	59862745	160486669

**Source : Branche commercialisation - NAFTAL**

Nous remarquons que les prestations d'emplissage des bouteilles de GPL et le transport de butane, est en augmentation ça revient à la qualité de prestations en premier lieu

et ou produit en second lieu, et qui montre aussi la fidélité de client (SNDP) envers NAFTAL.

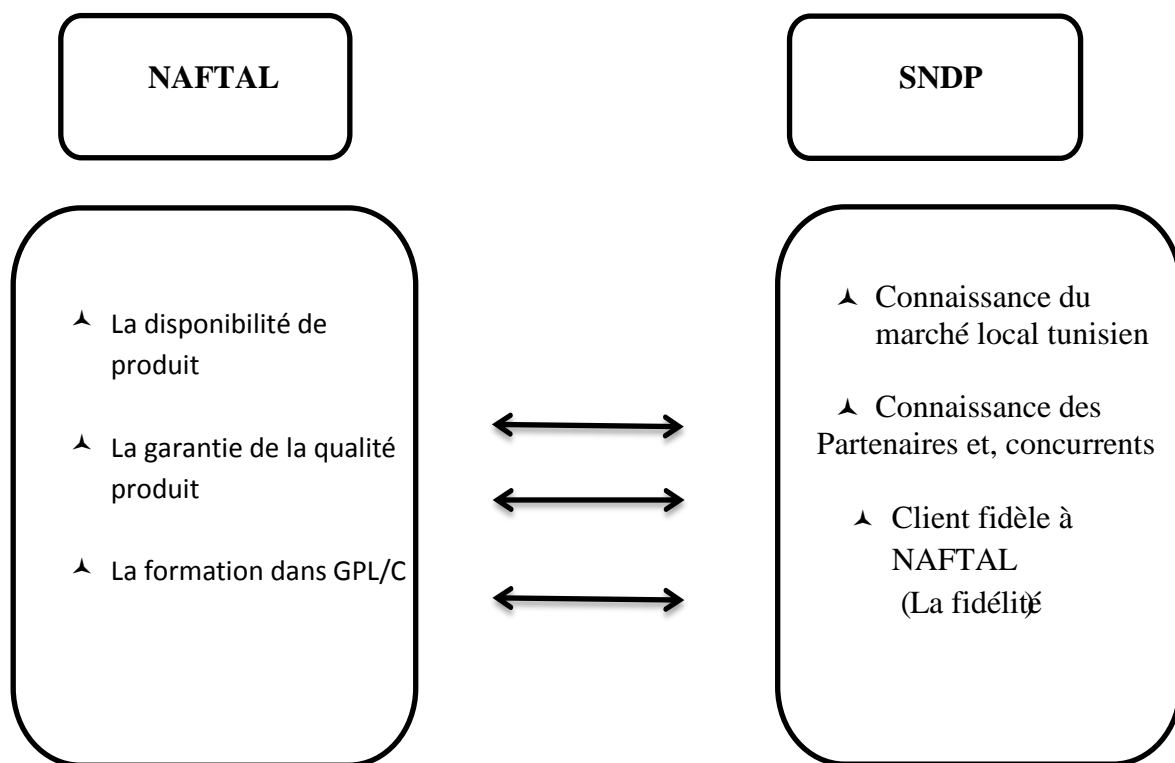
#### **1-2-5 L'apport de ce partenariat sur la performance de l'entreprise (NAFTAL) :**

NAFTAL cherche à assurer sa survie et à pérenniser ses activités, pour se faire ; elle a opté pour le partenariat commercial la société tunisienne SNDP, qui lui permet de pénétrer le marché africain, d'externaliser ses activités et de se faire connaître dans les marchés limitrophes. Ce partenariat permet à NAFTAL de mettre un pied dans le marché étranger. La stratégie de NAFTAL ces dernières années, c'est d'aller vers l'exportation de ces produits, Surtout en Afrique. Aussi nous ne pouvons pas oublier qu'elle la permet d'augmenter son chiffres d'affaires, d'après les réalisations des prestations de l'emplissage et de transport de GPL, les reviens sont acceptable, mais il faut qu'elle s'accroît sa force de travailler dur notamment à la production.

Elle lui permet aussi d'écouler les excédents de production en gaz. Il faut savoir que le gaz est un produit qui coûte cher en terme de stockage. Il est donc plus intéressant de le vendre que de le stocker.

Nous pouvons aussi citer qu'elle a étalé l'image de sa marque à l'étranger. En Tunisie, à travers ce partenariat commercial, les produits avec la marque NAFTAL seraient commercialisés au niveau des stations-services tunisiennes. La filiale NAFTAL a pu arriver à des résultats satisfaisants de cette coopération. Le partenariat NAFTAL-SNDP a apporté des plus sur l'activité commerciale, l'économie nationale aussi aide à améliorer et consolider les relations économiques et politiques entre l'Algérie et la Tunisie. Le schéma suivant résume les apports et les contributions de chaque entreprise.

Schéma N° 03: représentation des apports des deux entreprises :



SOURCE Conception personnelle

Il semble d'après ce schéma que les deux firmes ont des besoins stratégiques et commerciaux ; mais non pas financiers (les besoins financiers viennent en second lieu).

La stratégie de NAFTAL quant à ce partenariat avec la SNDP est en premier lieu stratégique et politique et non commercial. NAFTAL vise à travers ce partenariat à consolider les relations politiques et économiques entre les deux Pays. Aussi, consolider son image de marque et affirmer sa présence à l'international.

## Conclusion

Dans l'état actuel, l'entreprise ne peut plus échapper à la mondialisation, elle peut effectivement aspirer au développement de ces activités vu l'exploitation de marché tunisien, la demande croissante dans les produits Pétroliers et plus particulièrement pour GPL.

Il est fondamental de se différencier par rapport à ses concurrents, en offrant plus de garantie, de rénover, et de travailler plus pour augmenter les capacités de production. C'est l'ensemble des solutions que nous avons suggéré pour que l'entreprise puisse se développer rapidement et acquérir des avantages concurrentiels.

La filiale NAFTAL devrait peut-être pensé à chercher d'autre formes de partenariat plus importantes, de s'implanter dans les pays voisins par exemple et réaliser des investissements directs pour renforcer la vente et pour élargir le réseau commercial, et pour plus redonner son image de marque, mais le plus important il faut qu'il travailler dans les années à venir aussi d'avoir la technologie moderne, de savoir-faire et des compétences et double ses efforts dans l'objectif est de s'intégrer à l'économie internationale parce que SNDP peut devenir du jour au lendemain un concurrent direct sur le marché Algérien.

la politique énergétique du secteur consiste en la valorisation du GPL sur le marché international, couplée au développement d'une forte consommation du GPL sur le marché domestique comme source d'énergie et comme matière première pour la pétrochimie, nous a permis et nous permet encore aujourd'hui, de surmonter les difficultés liées à la forte fluctuation du marché international du GPL. »

« Avec Nafta, nous avons de grandes ambitions et à la faveur du nouveau paysage institutionnel qui a été dessiné en matière de politique énergétique en général et d'incitations à consommer propre en particulier, nous sommes prêts, tout à la fois, à donner sur le terrain un prolongement concret aux programmes pertinents des pouvoirs publics dans ce domaine, à améliorer nos réponses aux attentes du marché domestique et à mettre en place dans ce but tous les partenariats. »

L'objectif de notre étude est de déterminer si les raisons de travailler en partenariat selon les normes internationales permettent de développer efficacement une activité en premier lieu, et de développer une activité à l'international en second lieu.

Les résultats obtenus à travers l'analyse des différents résultats (recette), d'après les données de l'entreprise (protocole d'accord) nous ont permis de confirmer les trois Hypothèses proposées précédemment.

### Conclusion générale

Il devient impossible d'agir avec compétence en restant isolé du monde, les problèmes à gérer deviennent de plus en plus complexes. Les effets induits par la mondialisation, les échanges commerciaux et le développement technologique ont accentué la nécessité de croissance entre les firmes. Ceci dans le but de mutualiser les ressources, renforcer leur compétitivité, améliorer la qualité à partir de la mise à niveau des équipements de production, élargir leur réseau commercial et connaître leurs produits et lui donner une bonne image de marque afin de faire face à la concurrence atroce. La croissance externe permet aux entreprises de protéger l'investissement, de bâtir sur des forces complémentaires, d'acquérir de nouvelles compétences en partageant non seulement le profit mais aussi les risques et les pertes. Elle permet aussi de s'insérer dans la nouvelle vision de division internationale de travail qui prend en compte la maîtrise de qualité/prix/technologie. L'Algérie considère la croissance externe comme étant un apport important en matière de nouvelles technologies, la mise à niveau de la culture managériale, est ainsi un moyen pour renforcer, améliorer et consolider les relations politiques et économiques avec d'autres pays, elle permet aussi aux entreprises nationales de pénétrer de nouveaux marchés, d'augmenter leur chiffre d'affaire, et d'affirmer leur présence et marque à l'international à travers une analyse réalisée au préalable le modèle des cinq forces permet d'analyser l'intensité de la concurrence qui s'exerce dans une industrie et, en conséquence, d'évaluer sa rentabilité. Selon Porter (1982), l'analyse concurrentielle ne se limite pas exclusivement au champ des concurrents intervenant dans l'industrie. Il convient alors d'élargir le champ concurrentiel à l'ensemble des acteurs économiques en transaction. Raison pour laquelle les entreprises tendent de plus en plus vers la croissance externe ou vers la création de groupes stratégiques, ce dernier réunit des entreprises qui, dans un même secteur, adoptent, des stratégies identiques ou voisines, Ces stratégies se caractérisent notamment par :

- Des choix en termes de spécialisation (étendue de la gamme de produits, de segments de clientèle visés, de zones géographiques servies), d'intégration verticale (degré de détention en propre des activités situées en amont ou aval), de qualité du produit (Entrée, bas ou haut de gamme), de leadership technologique

(pionnier ou suiveur), de politique de prix (bas prix ou prix élevé), de services (limités ou étendus)...

- La diversité des choix opérés par les firmes permet de dresser une carte des groupes Stratégiques. Celle-ci fait apparaître des regroupements d'entreprises aux configurations stratégiques différentes, caractérisant une hétérogénéité intergroupe, mais à forte cohérence interne, révélant une homogénéité intragroupe.

Un groupe stratégique Traduit donc un positionnement dans un espace concurrentiel qui vise toute à fois l'obtention d'UN avantage concurrentiel ou une sur performance ce qui revient à comprendre les sources de l'avantage Concurrentiel. Selon Barney (1991), un auteur de référence de la RBV, l'avantage Concurrentiel s'explique par les caractéristiques particulières de certains actifs. Dans Cette optique, une ressource ou une capacité soutient l'avantage concurrentiel si elle Remplit les conditions suivantes :

Tout d'abord, l'actif doit avoir de la valeur pour la firme. Il doit permettre de profiter D'opportunités de marché ou de neutraliser une menace de l'environnement. Cet Actif peut, par exemple, représenter une contribution significative à la valeur du Produit final pour le client, permettre l'accès à certains marchés... Ensuite, l'actif Doit être rare, c'est-à-dire qu'il doit être détenu par un nombre limité de firmes, idéalement Une seule. En effet, les ressources et capacités peuvent ne pas être disponibles Sur le marché des actifs, ce qui rend alors impossible leur acquisition par D'éventuels concurrents. La réputation constitue par exemple une ressource pour Laquelle il n'existe pas de marché. L'actif doit également être difficilement imitable.

La difficulté de réplication par les concurrents des facteurs de réussite d'une firme Peut provenir du caractère difficilement identifiable des facteurs de performance (Difficulté de retrouver les relations de cause à effet), du coût d'accès à l'actif, de son Caractère tacite... L'actif doit aussi être durable, c'est-à-dire qu'il doit maintenir.

L'avantage concurrentiel de la firme dans la durée. Cela renvoie à l'éventuelle obsolescence D'une ressource et à son érosion dans le temps. De même, l'actif doit être

Faiblement substituable. En d'autres termes, pour conserver sa valeur, la ressource ne doit pas avoir de substituts aisément accessibles pour les concurrents. Plus précisément, Les services rendus par une ressource ne doivent pas pouvoir s'obtenir par le Recours à d'autres ressources. Enfin, l'actif doit être approprié. Cela signifie que la firme doit organiser ses processus internes et sa structure de manière à exploiter au Mieux ses actifs et ainsi matérialiser les potentialités de ses ressources on comprend donc la nécessité d'aller vers une croissance externe qui permettra de respecter ces conditions. La formulation de la stratégie repose donc sur trois questionnements, chacun relevant des choix stratégiques interdépendants. Le premier s'intéresse aux manœuvres par lesquelles la firme entend dominer ses concurrents il renvoie aux stratégies concurrentielles ou compétitives. La seconde traite des produits, clients et marchés sur lesquels l'entreprise souhaite fonder sa croissance il se réfère aux stratégies de développement. Enfin, le troisième s'attache aux moyens qu'il conviendra de mobiliser pour assurer le développement de l'entreprise il correspond aux modalités stratégiques de développement. Les stratégies de développement se réfèrent à l'ensemble des choix par lesquels une entreprise parvient à assurer un niveau de croissance suffisant pour faire face à ses engagements et pérenniser son activité. Elles renvoient donc aux décisions relatives Au système d'offre de la firme, aux zones géographiques dans lesquelles elle Entend être présente et aux types de clients auxquels elle souhaite commercialiser Ses produits. Ces trois voies de développement ne sont évidemment pas exclusives. Une entreprise Peut ainsi assurer sa croissance à partir de plusieurs options. Ensuite, le choix Des orientations induit une réflexion aux moyens nécessaires à leur mise en Œuvre. À titre d'exemple, la conquête d'un nouveau marché impose l'accès à des Ressources et des compétences : la connaissance des réseaux de distribution et des Attentes des clients, la réglementation en vigueur dans le pays, un réseau de fournisseurs Locaux, une structure administrative rompue aux règles du commerce extérieur...Ainsi, quelle que soit la stratégie de développement adoptée, il conviendra Au manager de définir les modalités d'accès aux actifs.

Nous avons donc tout au long de ce travail tenté d'analyser le volet croissance externe à travers l'étude de cas qui s'est porté sur l'entreprise Sonatrach et sa modalité de croissance ainsi afin de rendre notre travail plus pratique nous avons tenté de vérifier la réalité des

différents concepts liées à la stratégie de cette entreprise qui est comprise parmi 60 pourcent des firmes dont la stratégie est implicite en d'autres termes, émergente avec le temps. Ainsi l'analyse des choix stratégiques de Sonatrach montre que l'opinion stratégique utilisé par cette dernière est en effet la croissance externe en outre les stratégies de développement, celle-ci a réalisés des contrats en partenariats avec des firmes étrangères de différents pays, dans l'objectif de développer et de renforcer les relations avec ses partenaires. Les accords de coopération dans le domaine de l'énergie ont été signés par le secteur de l'énergie en vue de fournir un cadre juridique permettant de développer des actions de coopération et de partenariat avec ces pays tel que la Jordanie, le Kenya, la Russie, Portugal, Allemagne ...etc

La nouvelle Loi 19/13 sur les hydrocarbures, prévoit de ce fait le maintien de la règle 51/49, régissant les partenariats de SONATRACH avec ces partenaires dans l'amont pétrolier. L'application de cette règle conforte la position de l'entreprise nationale en tant que leader dans le secteur de la recherche et de l'exploitation des hydrocarbures en Algérie. Au vu de la sensibilité de ce secteur stratégique, l'objectif étant de garantir et de sauvegarder la souveraineté de l'Etat à travers SONATRACH, tout en lui permettant de développer ses activités par la réalisation de nouveaux projets d'explorations et d'exploitations. En terme d'exportation grâce à SONATRACH l'Algérie est parmi les tops 10 des pays exportateurs de gaz dans le monde et le 1er pays exportateur de gaz en méditerranée. L'Algérie est aujourd'hui, le troisième exportateur de gaz de l'Europe après la Russie et la Norvège. L'acheminement du gaz à destination de l'Europe se fait par le biais de trois gazoducs (GPDF, GEM et MEDGAZ). Depuis 50 ans, SONATRACH investit dans l'acquisition d'une flotte maritime, un outil de flexibilité pour l'Activité Commercialisation et un vecteur de création de valeur. Le Groupe détient 1 VLCC, 9 GPLiers, 10 méthaniers, et 2 bitumiers.

Dans le cadre de sa nouvelle stratégie de transformation de l'Entreprise, SONATRACH s'est fixé plusieurs grands objectifs concernant le développement de son volet commercial : renforcer les approvisionnements du marché national, mieux valoriser ses exportations et consolider son rang de fournisseur de premier ordre sur la scène internationale. Sonatrach compte se diversifier aussi bien sur le plan géographique, en élargissant son portefeuille clients, que sur le plan des montages commerciaux et des outils de Commercialisation. La

croissance externe est donc le moyen idéal pour le développement et bon fonctionnement des entreprises. La Sonatrach, société nationale qui a abordé le 21<sup>ème</sup> siècle, avec une option stratégique pour le partenariat, et un objectif de clarification de son fonctionnement, sans interférence avec les missions de puissance publique. la compagnie nationale s'est développée par étapes successives, jusqu'à se hisser au douzième rang du classement international des Compagnies pétrolières et gazières en 2012, La Sonatrach a contribué au cours des quatre dernières décennies au développement de l'industrie des hydrocarbures. Elle a particulièrement été un acteur significatif de l'expansion du commerce international du gaz. Celle-ci est une entreprise internationale par son domaine d'activités, l'industrie pétrolière et gazière, nationale par son histoire et son rôle économique primordial à la Nation.

## **Bibliographie :**

### **Ouvrages**

- BALLANDE(Stéphane) et BOUVIER( Anne-Marie ), management des entreprises,dunod.2009
- Dominique (Pailot) et Capucine (Roche) : Franchise, le guide complet ,2009 ○ GUY (*Le Boterf*) : *Travailler en réseau et en partenariat : Comment en faire une compétence collective ; 3<sup>ém</sup> édition EYROLLES, Paris, 2013*
- Harison(Victor): *Mélanges pour le 30<sup>e</sup> anniversaire de l'institut national des sciences comptables et de l'administration d'entreprise (INSCAE), Editions l' Harmattan , paris ,2014* ○ HELFER(Jean-Pierre), KALIKA(Michel) et ORSONI (Jacques), *Management stratégie et organisation, 2010*
- HUBERT (Martini) : *Technique de commerce international, Editions Dunod, 2017* ○ KAHN, (Michel) : *Franchise et partenariat : Développer ou intégrer un réseau d'enseignes en commerce organisé indépendant, édition DUNOD, Paris*
- Leclair (Alexandre, Laurice) : *Le portage à l'exportation : l'exemple du partage pratiqué en France entre groupes et PME, Editions gestion,2000.*
- Olivier(Meier), dico du manager,500 clés pour comprendre et agir, dunod, paris,2009.
  - Régis Dumoulin et alii : *la stratégie de A à Z, Dunod, Paris, 2010.*
- ZIMMER (Chantal) : *Devenir franchisé ou lancer une franchise ,3<sup>è</sup>me Editions, Vuibert,2011.*

## **Mémoire :**

- ADAMA Bouba Sabba : *la stratégie de développement de l'entreprise par le partenariat cas : SNH(Cameroun) & SONATRACH(Algérie), mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de Magister en management commerciales, INC d'Alger, 2002/2004.*
- MASMOUDI (M) : *L'apport de partenariat entre l'entreprise étrangère et les entreprises nationales algériennes, cas : SOMATEL/LIEBHERR, mémoire de fin*

d'étude pour l'obtention *l'obtention du diplôme de Master en science commerciales option (affaire international), EHEC d'Alger, 2015.*

- Melle. Randa ALALGA : *Le partenariat public/ privé, un levier de la performance commerciale de l'entreprise publique. Etude de cas : Entreprise Métro d'Alger, mémoire pour l'obtention en vue de l'obtention du diplôme de magister en sciences économique, EHEC, Alger, 2015.* ○ SEKHER (Kahina) : *partenariat d'innovation technologique : une opportunité*

*concurrentielle pour les entreprises : cas SAIDAL, mémoire pour l'obtention en vue de l'obtention du diplôme de magister en sciences économique, université MOULOUD Mammeri, Tizi-Ouzou, option : management des entreprises, promotion : 2012.*

**Revue :** ○ BENDIAF Djamilia : ‘ ‘*Le partenariat comme option stratégique pour l'entreprise algérienne afin d'acquérir la technologie et contribuer a l'amélioration des capacités locales de production*’ ’, Revue Namaa pour l'économie et commerce, N°4, décembre 2018.

- Dorbane Ahmed : « *LE PARTENARIAT STRATEGIQUE DANS L'AMONT*

*PETIOIRE* », REVUE NOUVELLE ECONOMIE, N°:13 –vol 02-2015

- Lahiouel Esmal : ‘ ‘*Le choix des partenariats et alliances stratégiques pour la croissance des entreprises*’ ’, REVUE NOUVELLE ECONOMIE, Vol:11/ N°:02/P2(2020), pp.290-304, P.301-302.

## Autres :

- *Intervention de Corinne MERINI, Maître de conférences à l'IUFM de Versailles, 5 mai*

2001, P02 ○ HEIDSIECK (Charles-Benoît) ‘ ‘*Les partenariats stratégiques associations / entreprises*’ ’ Rapport de synthèse Novembre 2007, P.18

## Site internet :

<http://www.place2business.be/fr/fiche-documentaire/7/identification-du-partenaire-idal->  
consulté le (09/05/2021 à 18 :21) <http://www.place2business.be/fr/fiche->

[documentaire/7/identification-du-partenaire-ideal-\\_op.cit\\_](#) consulté le ( 09/05/2021 à 18 :21)

<https://fr.scribd.com/document/82868300/Echec-des-alliances-strategiques-1> consulté le ( 28/05/2021 à 18 :20) <https://www.village-justice.com/articles/comment-rediger-contrat-partenariatcommercial,36288.html> consulté le (14/05/2021 à 23 :26) [https://solutions.lesechos.fr/juridique/c/contrat-de-partenariat-commercial-comment-letablir-](https://solutions.lesechos.fr/juridique/c/contrat-de-partenariat-commercial-comment-letablir-14703/)

[14703/](https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/contrats-commerciaux/contrat-partenariatcommercial/) consulté le (15/05/2021 01 :14) <https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/contrats-commerciaux/contrat-partenariatcommercial/> consulté le 27/05/2020 à 23 :20) <https://beaubourg-avocats.fr/la-redaction-dun-contrat-de-partenariat/> consulté le (27/05/2021 à

23 :50) <https://beaubourg-avocats.fr/la-redaction-dun-contrat-de-partenariat/> ( consulté le 27/05/2021 à 23 :52) <https://www.lettres-gratuites.com/modele-lettre-demande-partenariat-2402.html> consulté le(

28/05/2021 à 23:11) <https://www.la-lettre.com/310-demande-de-partenariat-commercial> consulté le (28/05/2021 à

23:13) [https://www.toute-la-franchise.com/images/zoom/pdf/tout\\_sur\\_les\\_franchises.pdf](https://www.toute-la-franchise.com/images/zoom/pdf/tout_sur_les_franchises.pdf) consulté le

(21/06/2021 à 18:09) [https://sonatrach.com/wp-content/uploads/2019/03/Rapport-Annuel\\_2017.pdf](https://sonatrach.com/wp-content/uploads/2019/03/Rapport-Annuel_2017.pdf) consulté le (16/06/2021 à 21:32). [https://sonatrach.com/wp-content/uploads/2019/03/Rapport-Annuel\\_2017.pdf](https://sonatrach.com/wp-content/uploads/2019/03/Rapport-Annuel_2017.pdf) consulté le(13/06/2021 à 17 :40) [https://sonatrach.com/wp-content/uploads/2019/03/Rapport-Annuel\\_2017.pdf](https://sonatrach.com/wp-content/uploads/2019/03/Rapport-Annuel_2017.pdf) consulté le

(16/06/2021 à 21 :31)

<https://sonatrach.com/presentation> consulté le (13/06/2021 à 17:46)

[https://www.cder.dz/vlib/bulletin/pdf/bulletin\\_013\\_04.pdf](https://www.cder.dz/vlib/bulletin/pdf/bulletin_013_04.pdf) consulté le (13/06/2021 à 18:47) [https://sonatrach.com/wp-content/uploads/2019/03/Rapport-Annuel\\_2017.pdf](https://sonatrach.com/wp-content/uploads/2019/03/Rapport-Annuel_2017.pdf) consulté le

(16/06/2021 à 22 :30) [https://sonatrach.com/wp-content/uploads/2019/03/Rapport-Annuel\\_2017.pdf](https://sonatrach.com/wp-content/uploads/2019/03/Rapport-Annuel_2017.pdf) consulté le 16/06/2021 à 22 :47).

<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/partenariat/58354> (consulté le 02/05/2021 à 17 :08).

### **Webographie**

- <http://123buisness-fr.com/analysepest.aspx>
- <http://www.12manage.com/recherche/environnementmarchand.html>
- <http://www.actinovation.com>
- <http://www.authorstream.com/presentation/zarad-361649diagnostic-strat-gique-minaeducation-ppt>
- <http://www.manager-go.com/analyseexterne.html>
- [http://www.slidefinder.net/m/management\\_strat/%A9gique\\_syst%C3%A8me\\_information\\_sabine/4523991](http://www.slidefinder.net/m/management_strat/%A9gique_syst%C3%A8me_information_sabine/4523991)

# **Table de matière**

**Dédicaces**

**Remerciement**

**Résumé**

**Abstract**

**Sommaire**

**Liste des tableaux**

**Liste des figures**

**Liste des abréviations**

**Introduction générale**

## **Chapitre I : La croissance externe, approche théorie**

<b>Section 1 : approche théorique</b> .....	08
1-1 Définition concepts de base.....	08
1-2 Historique de partenariat .....	20
1-2-1 Aperçu Historique de partenariat.....	20
<b>Section 2 : Historique de la stratégie</b> .....	22
2-1 La stratégie militaire.....	22
2-2 Les 4 grandes époques sur l'évolution de la stratégie d'entreprise .....	25
2-3 La matrice ANSOFF.....	26

**Conclusion**

## **Chapitre II : Les stratégies de croissance externe**

Introduction

<b>Section 1 : Acquisition/alliance</b> .....	40
1-1 Les fusions acquisitions.....	40
1-1-1 Acquisition verticale .....	48
1-1-2 Acquisition horizontale.....	50
1-1-3 Concentrique (oblique/liée) .....	51
1-1-4 Acquisition conglomerale .....	51
1-1-5 L'absorption.....	52
1-1-6 L'apport partiel d'actif.....	53
1-2 La croissance conjointe (alliance) .....	54
1-2-1 coopération/ collaboration .....	56
1-2-2 Le partenariat .....	59
<b>Section 2 : La croissance et développement</b> .....	66
2-1 La stratégie d'internationalisation .....	67
2-1-1 Les raisons de l'internationalisation .....	68
2-2-2 Les modalités de l'internationalisation .....	68
2-1-3 Les étapes de l'internationalisation.....	68
2-2 Les liens avec la stratégie .....	70
2-3 Les approches de l'internationalisation .....	71
2-4 Les facteurs de l'internationalisation.....	72

2-4-1 Les facteurs commerciaux .....	72
2-4-2 Les facteurs industriels .....	72
2-4-3 Les facteurs d'environnement.....	73
2-4-4 Les facteur d'opportunité.....	73
2-5 Les stratégies internationales.....	74
2-5-1 Les stratégies multidomestiques .....	74
2-6 Les modalités de pénétration .....	74
2-6-1 La création d'une filière à l'étranger .....	75
2-7 Les étapes du développement international de l'entreprise.....	75
2-7-1 La stratégie d'exportation .....	75
2-7-2 La stratégie d'implantation à l'étranger.....	76
2-8 Les avantages de l'internationalisation.....	77
2-9 La constitution d'un groupe.....	80
2-10 La multinationalisation.....	81
2-11 L'internationalisation et compétitivité .....	84

Conclusion

## **Chapitre III : Etude de cas**

### **Cas 1 Sonatrach**

<b>Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil .....</b>	<b>97</b>
1-La création de Sonatrach .....	97
2-Historique de Sonatrach et de l'hydrocarbure en Algérie .....	98

3-La structure de Sonatrach (organigramme) .....	102
4-Les missions de la Sonatrach.....	104
5-Les métiers de la Sonatrach .....	106
6-Les stratégies de la Sonatrach .....	112
7-Les objectifs.....	113
8-Le plan de valorisation des hydrocarbures (plan valhyd).....	115
9-Les forces et faiblesse de la Sonatrach .....	117
<b>Section 2 : Les stratégies de croissance externe de Sonatrach .....</b>	<b>119</b>
2-1 La formation d'une stratégie de croissance externe .....	119
2-1-1 Objet .....	119
2-1-2 Champ d'applicable .....	119
2-1-3 Cadre juridique applicable .....	117
2-1-3-1 références légales et réglementaire .....	113
2-2 Les modes de croissance externe de Sonatrach .....	123
<b>Cas 2 Naftal/ SNDP</b>	
1-Le partenariat .....	125
1-1 Les modèles d'entente du partenariat Naftal/ SNDP .....	128
1-2-1 Les différentes opérations réalisé avec la SNDP .....	135
1-2-2 Synthèse chiffrée des contrats d'approvisionnement et du chiffre d'affaire des opérations Naftal/ SNDP .....	137
1-2-3 Prestation de transport des bouteille de GPL par voie maritime .....	139
1-2-4 Synthèse chiffrée des conrtats réalisé par année .....	140

1-2-5 L'apport du partenariat sur la performance de l'entreprise Naftal ..... 141

Conclusion

**Conclusion générale**

Bibliographie

Webographie

Annexes