

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE



MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

Filière : Science de gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master *de gestion*
Spécialité : *Management Stratégique*

Thème

*Le partenariat comme voie stratégique de
Développement DE L'ENTREPRISE
Cas : Electro-Industries de Tizi-Ouzou*

Présenté par :

- Mme ZAABOT Fadhila
- Mlle MOULOUDJ Fadhma N'Soumar

Dirigé par :

Mr. ZERKHEFAOUI Lyes

Membres de jury :

Président : Mme MATMAR Dalila, Professeur à l'UMMTO

Examineur : Mr DRIR Mohamed, MAA à l'UMMTO

Encadreur : Mr. ZERKHEFAOUI Lyes, MCB à l'UMMTO

Promotion 2021/2022

Remerciements

Nous tenons d'abord à remercier Dieu le tout puissant de nous avoir donné la volonté et le courage pour réaliser ce travail.

*Nous tenons à remercier notre promoteur **Mr ZREKHF AOUI Lyes** pour ses efforts et ses précieux conseils tout au long de notre travail.*

*Nous remercions vivement **Mme BELBEYED Radia, Mr BESSASSI, Mme SADOUNE** et **Mr FAREM** de nous avoir orientés durant notre stage pratique au niveau de l'entreprise **ELECTRO-Industries** ainsi que tout le personnel du service **Formation**.*

Nous adressons également nos remerciements les plus profonds à nos enseignants qui nous ont enseigné tout au long de notre cursus universitaire.

Nos vifs remerciements s'adressent aux membres de jury qui ont accepté d'examiner notre travail.

Enfin, nous remercions toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Dédicace

Je dédie ce travail réalisé grâce au bon Dieu à :

*La lumière de mes jours, la source de mes efforts, la flamme de mon cœur ma vie
et mon bonheur ; **Maman** que j'adore*

*L'homme de ma vie mon exemple éternel' mon soutien moral et source de joie et de
bonheur celui qui s'est toujours sacrifié pour me voir réussir ; mon **Papa** chéri*

*Mon cher frère « **Djamel** »*

*Toute ma famille ; surtout ma chère tante « **Ourida** » pour ses précieux conseils*

*Mes chères amies : **Sadia** et **Melissa***

*Ma binôme « **Fadhila** » et sa famille*

*Mr **ZERAKHFAOUI Lyes** pour son encadrement exemplaire*

*Mme **MATMAR Dalila** notre responsable de spécialité*

Tous les enseignants de master Management Stratégique promotion 2021/2022

Ceux ou celles qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Fadhma N'Soumar

Dédicace

Je dédie ce mémoire de fin de cycle à :

*Mes très chers **Parents**, pour leur amour, leur tendresse, leur soutien et encouragement qui ont fait de moi la personne que je suis aujourd'hui.*

*Mon chers époux **Achour** et mes petits enfants ; **Ramdane, Kamelia et Rayane** qui ont été fière de moi et fou de joie par ma reprise d'étude universitaire après 15 ans et resterons toujours ma source d'espoir et de réussite.*

Mes frères et sœurs qui non jamais cessé de m'encourager

Mes neveux et nièces qui ont toujours confiance en moi

*Monsieur et Madame **REKKEB** et leurs enfants pour leurs aides et leurs soutiens*

*Monsieur **LAGAB M** chef de service de la réglementation de l'APC de Tizi-Rached pour son encouragement et ces autorisations durant ses deux ans de reprise.*

*A ma Binôme **Fadhima N'Soumar** et sa famille*

A toutes ma famille, ma belle famille, mes Amis et mes Collègues de Travail

Fadhila



Liste des abréviations



Liste des abréviations

Abréviation	Intitulé
AC	Actif courant
ANC	Actif non courant
ASMTAL	Premium Quality Steering and Suspension parts Manufacturer
BATIMETAL	L'unité Engineering & Construction
BCG	Le Boston Consulting Group
BFR	Besoin en Fonds de Roulement
BT	Basse Tension
CA	Chiffre d'affaire
CEI/ IEC	Commission Electrotechnique Internationale
CPE	Conseil des Participations de l'Etat
DA	Dinars Algérien
DAA	Direction Achat et Approvisionnement
DAS	Domaine d'Activité Stratégique
DCM	Direction commerciale et marketing
DCT	Dettes à Court terme
DDIP	Direction Développement Industriel/ Partenariat
DFC	Direction Finance et Comptabilité
DG	Direction Générale
DIN	Deutsches Institut fur Normung (Organisme Allemand de Normalisation)
DLMT	Dettes à Long et Moyen Terme
DRHO	Direction des Ressources Humaines et de l'Organisation
EBE	Excédent Brut d'Exploitation
ECOTEC	Emissions Control Optimisation Technology
EFACEC	Société Internationale d'Energie, d'Ingénierie et de Mobilité
EI	Electro- Industries
EN	Norme Européenne
ENEL	Entreprise nationale des Industries Electrotechniques

Liste des abréviations

ENIEM	Entreprise Nationale des Industries Electro Ménagers
EPE	Entreprise Publique économique
ETTERKIB	Société de Montage Industriel
FCS	Facteur Clés de succès
FFOM	Force, Faiblesse, Opportunité, Menace
FR	Fonds de Roulement
HBS	Harvard Business School
HOMELEC	Entreprise Nationale des Travaux d'Installation Electrique dans tous Locaux
INERGA	Société de Réalisation d'Infrastructures
ISO	International Organization for Standardization
KAHRAKIB	Société Nationale de Travaux & Montage Electriques
KAHRIF	Entreprise Nationale de Travaux d'Electrification
KANAGHAZ	Entreprise Nationale de Réalisation de Canalisation
KM	Kilomètre
KVA	Kilo voltampère
KV	Kilovolt
KW	Kilowatt
LCAG	Learned ; Christensen, Andrews & Guth
MATELEC	Société Internationale Fabricante de Transformateurs Electriques
MDA	Millions de Dinars Algérien
MEL	Matériel Electronique
MT	Moyenne Tension
MVA	Méga voltampère
NAFTAL	Société Nationale de Commercialisation et de Distribution de Produits
ONAN	Oil Natural Air Natural
PDG	Président – Directeur Général
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PROCELIS	Société Internationale productive des Produits Cellulosiques Isolants

Liste des abréviations

R&D	Recherche & Développement
SARL	Société A Responsabilité Limitée
SGR CABELEEC	Société de Gestion des Participations, Câblerie et Equipements Electriques
SIDER	Société Nationale des Sidérurgies
SIEMENS	Groupe International de Conception, Développement, Fabrication et mise en marché
SONARIC	Société Nationale de Réalisation des Industrialisations de l'Electroménager
SONELEC	Société Nationale des Industries Electroniques
SONELGAZ	Société Nationale de L'électricité et du Gaz
SPA	Société Par Action
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
TAMINI	Producteur des Transformateurs, des Réacteurs et de Redressement
TRI	Taux de Rentabilité Interne
TCR	Tableau des Comptes des Résultats
VA	Valeur Ajoutée
VAN	Valeur Actuelle Nette
VD	Valeur Disponible
VDE	Verband Der Elektrotechnik
VE	Valeur d'Exploitation
VI	Valeur Immobilisé
VR	Valeur Réalisable
VRD	Voiries et Réseaux Divers
VTS	Veille Stratégique et Technologique
VTT	Vélo Tout Terrain



Sommaire



Sommaire

Introduction Générale	2
------------------------------------	----------

Chapitre I : Fondements conceptuels sur la stratégie

Introduction	08
Section 01 : La notion de la stratégie d'entreprise	09
Section 02 : La démarche stratégique	37
Conclusion57

Chapitre II : Aspects théoriques sur le partenariat

Introduction	59
Section 01 : La stratégie du partenariat	60
Section 02 : Les caractéristiques du partenariat	85
Conclusion	105

Chapitre III : Le partenariat : Une modalité de mise en œuvre d'une stratégie de croissance au sein de l'entreprise Electro-Industries

Introduction	107
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	108
Section 02 : Le projet de partenariat dans l'Electro-Industries	122
Conclusion	141
Conclusion générale143



Introduction générale



Introduction générale

Aujourd'hui, le nouveau contexte mondial marqué par l'incertitude et par une intégration économique internationale de plus en plus accrue, incite les grandes, car la mondialisation a ouvert nombre de nouvelles opportunités et a lancé les grands concurrents internationaux à se lancer dans une course folle à la conquête du marché mondial. Cette frénésie et cet appétit insatiable des multinationales ont amené les entreprises de moindre envergure à adopter de nouvelles stratégies, notamment à « faire ensemble », ce que nous appelons généralement stratégie relationnelle ou encore coopération industrielle.

En effet, ces entreprises évoluent dans un environnement défavorable, difficile, concurrentiel, instable et en perpétuel mutation et ne peuvent, de ce fait, prendre des parts de marchés pouvant leur assurer évolution et pérennité. Aussi, l'adoption de stratégies et de comportements managériaux fiables s'avèrent plus que nécessaires.

C'est ainsi que ces sociétés se sont mises à l'idée de « faire ensemble », à travers les différentes formes de coopération et de partenariat. Le développement technologique, les pressions de groupes extérieurs poussent les entreprises en premier lieu à avoir une aptitude à gérer le présent et accepter de changer. Ces changements obligent l'entreprise à trouver des solutions pertinentes et des stratégies capables d'assurer sa performance. Les stratégies d'entreprises sont devenues désormais un facteur clé de succès.

Le dirigeant d'entreprise est régulièrement confronté au choix de faire son travail pour une activité dont il a besoin ou de le confier en tout ou en partie à un autre représentant de son environnement. La question du choix entre « faire » ou « faire-faire » a longtemps été examinée en référence à un schéma analytique simple. Dans le premier cas, des biens ou des services sont produits dans l'entreprise, une relation d'autorité entre le dirigeant et l'exécutant ; La seconde est de recourir au marché, lieu de liberté et d'égalité.

Cette approche s'est avérée, au fil du temps, inadéquate. En effet, force est de reconnaître que la hiérarchie (absorption) et les relations de marché ne sont pas les seules alternatives disponibles pour la mise en œuvre des projets de l'entreprise. Les faits le prouvent, il n'est pas d'entreprise quotidienne qui n'annonce, à chacune de ses publications, une alliance, un accord de coopération, une joint-venture, ... entre au moins deux entreprises. Ces schémas, ici désignés sous le terme de partenariat, ne peuvent être ni considérés comme des relations hiérarchiques sachant qu'il n'y a pas appropriation par l'un

Introduction générale

des partenaires de l'autre, ni assimilés à des relations marchandes sachant qu'il existe une relation distincte entre les parties cocontractantes.

Le partenariat peut constituer un des instruments fondamentaux de mise en œuvre de la politique industrielle de l'État, pour permettre à niveau l'outil de production existant et élargir le tissu industriel national. L'État devra promouvoir le cadre et l'environnement nécessaires au développement d'un partenariat qui privilégierait : le financement, le transfert de technologie, le management, la modernisation du tissu industriel et son élargissement, la croissance économique et la création d'emplois.

L'étude de la coopération entre entreprises tend à s'établir actuellement comme l'un des thèmes prépondérants de l'économie industrielle. L'importance du sujet a pu être soulignée du fait de l'accroissement quantitatif remarquable des phénomènes qui s'y rattachent. Il ne manque pas aujourd'hui de travaux pour démontrer que le recours aux différentes formes d'accords inter firmes, d'entreprises conjointes, d'alliances, de mises en réseau et d'intégrations diverses s'est véritablement imposé dans les années quatre-vingt comme l'un des outils privilégiés par les stratégies d'entreprises, dans le but d'obtenir de nouvelles parts de marché ou l'accès à de nouvelles technologies.

À ce titre, c'est une opération qui réclame des moyens importants. En quoi il est difficile pour une entreprise de pouvoir diffuser seule le développement. Pour disposer de la force nécessaire au succès de son projet, elle devra trouver des alliés dans les sphères scientifiques, industrielles, politiques, commerciales.

En Algérie, et dans le souci de s'intégrer dans l'économie mondiale, la stratégie de partenariat s'avère prometteuse pour y parvenir. Les premières tentatives de coopération industrielle se sont produites dans le domaine de production et de commercialisation de moteurs électriques, alternateurs et transformateurs de distribution généralement conclues par l'entreprise « Electro-Industries » dont les expériences se sont souvent soldées par un plus ou moins grand succès.

Comme toutes les entreprises industrielles importantes, l'entreprise « Electro-Industries » a connu plusieurs restructurations.

Ces transformations multiples (économique, industrielle, juridique et financière) ont été décidées par les pouvoirs publics et ont donné lieu à des modes d'organisation de

Introduction générale

l'entreprise correspondant au modèle de développement de l'économie nationale qui a prévalu.

Le succès d'un développement réside souvent dans la stratégie de partenariat de l'entreprise.

Il s'agit dans notre travail d'essayer d'analyser une expérience d'un partenariat entre une entreprise nationale (Electro-Industries) et étrangère (VijaiElectricals Ltd).

Le partenariat peut être défini comme une relation stratégique entre des firmes indépendantes qui partagent des buts communs, reconnaissent un niveau élevé d'interdépendance et s'efforcent de générer un bénéfice mutuel au travers de leur coopération.

On a choisi ce thème sur la stratégie de croissance pour sa nécessité dans les entreprises afin d'assurer leur pérennité et leur continuité. Parmi ces choix stratégiques, on trouve le partenariat avec les sociétés étrangères, lequel a permis à nombre d'entreprises algériennes de bénéficier d'apports non négligeables en termes de savoir-faire, de développement de technologie et d'amélioration des performances (chiffre d'affaires, valeur ajoutée, rentabilité, finances, ..).

Notre problématique s'articule autour de l'expérience de partenariat au sein de la société nationale « Electro-Industries » qui est une entreprise publique industrielle à caractère économique et commercial qui vit plein de problèmes et de contraintes, tant internes qu'externes, notamment, le manque de moyens - surtout financiers -, l'augmentation de la concurrence locale et mondiale.

Dans ce travail on essaye de montrer l'impact du partenariat et son rôle très important sur la croissance de cette entreprise.

« Comment l'entreprise Electro-Industries a procédé pour mettre en place un partenariat dans le cadre de sa stratégie de croissance ? »

De cette question principale dérivent plusieurs questions secondaires :

- Quelle est l'importance du partenariat pour le développement-socio-économique ?
- Décrire le partenariat comme une modalité de la mise en œuvre d'une stratégie de croissance externe ?

Introduction générale

- Expliquer et analyser les différents apports du partenaire étranger, notamment la technologie.

Notre objectif de la recherche est de :

- Décrire le choix du partenaire.
- Définir les spécificités de l'entreprise publique algérienne.
- Identifier les facteurs internes et externes qui peuvent influencer sur la mise en place du partenariat.
- Identifier les forces et faiblesses de l'entreprise afin de justifier le choix de la stratégie retenue.
- Déterminer l'impact du partenariat sur la performance de l'entreprise.

Afin de traiter notre problématique, nous avons structuré notre travail autour de trois (3) grands chapitres :

D'abord, dans la première partie on traitera de façon générale pour aller au particulier : c'est-à-dire, on exposera les généralités sur la stratégie adoptée par l'entreprise et son développement.

Ensuite dans un deuxième temps, on se focalisera sur la notion de partenariat et les différents types qui existent ainsi que ses objectifs et ses facteurs de réussite.

Et, en dernier lieu, vient le cas pratique de la mise en œuvre d'une stratégie de croissance externe dans l'entreprise publique industrielle algérienne « Electro-Industries » d'Azazga (EI), et ce, par voie d'un partenariat étranger.

Chapitre I : Fondements conceptuels sur la stratégie de l'entreprise

Chapitre II : Aspects théoriques sur le partenariat


Chapitre III : Le partenariat : Modalités de mise en œuvre d'une Stratégie de Croissance au sein de la société « Electro-Industries ».

Introduction générale


Afin d'apporter des réponses à notre problématique et de mieux effectuer notre travail, nous nous sommes appuyés sur :

- Une recherche bibliographique et documentaire recouvrant les ouvrages de la bibliothèque de l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, des revues, d'articles et des mémoires recueillis sur les sites internet. Cette recherche nous a servi de collecter des données théoriques.
- Une enquête de terrain opérée au niveau de l'entreprise « Electro-Industries » (EI) d'Azazga dans le but de réunir des données et comprendre l'implantation du partenariat étranger au sein d'une entreprise publique et les différents apports de ce dernier.

Notre cas d'étude est à dominance pratique. C'est un cas qui relie et englobe les aspects stratégiques et financiers de l'entreprise



Chapitre I :
Fondements
conceptuels sur la
stratégie d'entreprise



Introduction

L'introduction de la notion de stratégie dans le domaine de la gestion remonte aux années 1960, avec la création du cours de politique générale à l'université de Harvard. Essentiellement concentrée jusque-là sur des questions d'organisation de la production, la pratique de la direction des entreprises, est devenue plus complexe avec l'émergence de la société de consommation, qui impliquait un élargissement du spectre de la concurrence.

Les entreprises dans un souci de développement et d'adaptation face à la concurrence et aux mutations provoquées par la technologie et le changement de goûts des consommateurs doivent s'interroger sur la situation et les perspectives de l'ensemble de leurs activités afin de maintenir leur survie et leur compétitivité sur des marchés de plus en plus féroces, des entreprises adaptent des stratégies qui correspondent à la réalisation de leurs objectifs.

Dans la démarche de l'élaboration de leurs stratégies, les entreprises doivent analyser les dimensions de leur environnement pour détecter les opportunités de développement ou au contraire les menaces, par la suite les mettre en parallèle avec leurs forces et faiblesses mises en évidence lors du diagnostic interne.

Dans un environnement économique et dynamique et fortement concurrentiel, la plupart des entreprises confrontées à la mondialisation des marchés, sont conduites à définir et mettre en œuvres des stratégies multiples, pour faire face aux évolutions et variations des marchés, La démarche stratégique est en effet rendue de plus en plus complexe, en raison de l'instabilité des systèmes concurrentiels et des impératifs de création de valeur (Recherche de nouveaux clients, réalisation d'économie d'échelle, acquisition de nouveaux savoir-faire, entrée sur de nouveaux marchés) .

Ce premier chapitre traite des origines de la stratégie tant sur plan étymologique que pratique. Nous allons passer en revue l'évolution de ce concept à travers les différents courants de pensées.

Dans la première section nous mettons l'accent sur la notion de la stratégie d'entreprise. Dans la deuxième section nous traitons la démarche stratégique

Section 1 : La notion de la stratégie d'entreprise

L'environnement de l'entreprise est devenu imprévisible et les objectifs à eux seuls ne constituent plus les bases suffisantes pour décider.

Le développement des méthodes pratiques d'analyse de l'environnement stratégique par les nouveaux principes et lignes qui orientent une organisation ont été définis comme étant la stratégie.

La stratégie d'une manière plus large renvoie à la raison première de toute organisation productive qui a pour but d'assurer sa pérennité à travers l'utilisation d'un ensemble d'action et moyens conjointement par lesquels elle opère afin d'obtenir sa mission avec succès.

Nous abordons dans ce point la définition de la stratégie, l'évolution de cette dernière, la démarche stratégique et les typologies de la stratégie.

1.1 Définitions et évolutions de la stratégie d'entreprise

Toute entreprise doit mettre en place une stratégie. Cette stratégie doit être adéquate et en cohérence avec les différentes variables de l'entreprise, afin d'orienter son activité pour gagner des parts de marché.

La stratégie est plutôt une démarche, un état d'esprit ouvert, qui doit permettre à toute organisation de réagir à un changement, de veiller et de mobiliser ; elle doit permettre de passer à l'action, elle ne peut être perçue que comme exercice intellectuel gratuit.

1.1.1 Définitions et Objectif de la stratégie d'entreprise

1.1.1.1 Définitions de la stratégie :

La définition de la stratégie s'est développée. On y trouve plusieurs définitions dans la littérature managériale dont nous énonçons quelques-unes :

La stratégie est un concept militaire, Etymologiquement, le mot « stratégie » vient du grec (STRATOS = armée et AGEIN= conduire)

Chapitre I : Fondements conceptuels sur la stratégie d'entreprise

MECHAEL .Porter (1982) affirme que : « la stratégie de l'entreprise est la combinaison des fins (objectifs) que s'efforce d'atteindre les firmes et des moyens (mesures) par lesquels elle cherche à les atteindre ». ¹

Alfred Chandler (1972) définit la stratégie comme étant : « la détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise et le choix des actions et l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre.»²

Il s'agit donc d'après Chandler d'un processus consistant à :

- Fixer des objectifs à long-terme ;
- Choisir le plan d'action adéquat permettant d'atteindre les objectifs fixés ;
- Allouer les ressources nécessaires afin de concrétiser le plan d'action.

Il s'agit donc du choix d'allocation de ressources, d'investissement ou désinvestissement qui font la stratégie.

A.C.Martinet (1984) souligne que « la stratégie désigne l'ensemble des critères de décision, choisis par le noyau, pour orienter d'une façon déterminante et sur la durée, les activités et la configuration de l'entreprise. » ³

« La stratégie, c'est l'acte de déterminer les finalités et les objectifs fondamentaux à long terme de l'entreprise, de mettre en place les actions et d'allouer les ressources nécessaires pour atteindre lesdites finalités »

C. Witz (1995) définit la stratégie comme suit « la stratégie choisit le terrain de combat, le moment, les forces à mettre en œuvre pour l'emporter. Se situant avant le combat, elle détermine l'issue plus largement que la tactique qui se limite à la conduite du combat lui-même. »⁴

¹M. Porter, «Choix stratégique et concurrence », édition ECONOMICA, Paris 1982, p. 102.

²Alfred Chandler, « Stratégies et structures de l'entreprise», édition organisation, 1972, p.70.

³A.C.Martinet, «Management stratégique : organisation et politique», édition MC Graw-Hill, Paris 1984, p.48.

⁴C.Clawsewiz, Marumuse «Et la théorie de la guerre, dans de la guerre politique générale, langages, intelligence, modèles et choix stratégique», les éditions de minuits, Paris 1995, p.69.

Chapitre I : Fondements conceptuels sur la stratégie d'entreprise

Les auteurs de Stratèges, définissent la stratégie comme « le fait de choisir les domaines d'activités, dans lesquels l'entreprise entend être préservée et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe. »⁵

Cette définition permet d'identifier deux niveaux de stratégie :

- La stratégie de groupe (ou corporate strategy), qui détermine les domaines d'activité de l'entreprise. C'est cette stratégie de groupe qui conduit l'entreprise à s'engager dans tel ou tel secteur, ou à se retirer de tel ou tel autre, afin de se constituer un portefeuille d'activités équilibrées ;
- La stratégie concurrentielle (ou business strategy) mise en œuvre dans chacun de ces domaines d'activité. Cette stratégie concurrentielle définit les manœuvres que l'entreprise doit accomplir afin de se positionner favorablement face à ses concurrents dans un secteur donné.

DUSSAUGE (1987) « Elaborer la stratégie d'entreprise. C'est choisir les domaines d'activités dans lesquelles elle entend être présente et allouer des ressources de façon ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe. »⁶

La stratégie d'entreprise correspond à l'ensemble des décisions et actions qui orientent de façon déterminante et sur le long terme, la mission, les métiers et activités de l'entreprise, ainsi que son mode d'organisation et de fonctionnement. La stratégie porte à la fois sur l'entreprise et son environnement et à un effet sur la politique générale de l'entreprise.

1.1.1.2 Les objectifs de la stratégie :

Nous pouvons citer :

- Objectifs de rentabilité : différents critères de chiffrage peuvent être adoptés. Objectifs de croissance : là aussi différents critères peuvent être adoptés. Les objectifs de croissance et de rentabilité sont d'ailleurs très liés (croissance et rentabilité n'évoluent d'ailleurs pas forcément dans le même sens) ;

⁵Strategor, « politique générale de l'entreprise », édition Dunod, 2005, p.09.

⁶Dussauge P. & Ramanantsoa B., « Technologie et stratégie d'entreprise », Mc Graw-Hill, 1987, p.44.

- Objectifs de sécurité : l'entreprise doit avant tout survivre. Aussi, certains projets trop risqués seront-ils écartés ou différés ? La réduction des risques doit être compatible avec la nécessaire évolution que nécessite l'évolution de l'environnement ;
- Objectifs de flexibilité : à l'évidence la flexibilité n'est pas une fin en soi, mais un moyen. La flexibilité peut se manifester sur tous les plans ou presque (structures organisationnelles, personnel, moyens de financement, plans d'actions à révision périodique, ...);
- Objectifs sociaux : les entreprises intègrent ces objectifs dans la mesure où il faut notamment préparer les personnels aux évolutions à venir, à la flexibilité évoquée précédemment ;
- Objectifs propres aux dirigeants : les dirigeants d'entreprises n'ont pas tous la même conception de leur rôle, ni du rôle que doit jouer leur entreprise.

Certains objectifs peuvent être mis en avant plutôt que d'autres ; puissance plutôt que rentabilité, prouesse technique et prestige plutôt que croissance.

1.1.2 L'évolution de la stratégie d'entreprise

Nous considérons généralement que le concept de stratégie remonte à Sun TZU (ou SUNZI), auteur de l'Art de la guerre, au IV^e siècle avant J.-C.

Strategos est dérivé de stratos, « armée en ordre de bataille » et Agein « conduite ».

Le mot « stratégie », ayant à lui, vient du grec STRATEGOS qui désigne le général, chef de l'armée.

Par son étymologie militaire, la stratégie suggère donc une guerre (contre les concurrents) dans laquelle le général en chef (le dirigeant) conduit son armée (l'entreprise) à la victoire (la conquête des marchés et le profit) pour le compte des citoyens (les actionnaires)

L'analyse entre stratégie militaire et stratégie d'entreprise ne manque pas plus loin. En effet, depuis les années **1960**, la stratégie d'entreprise a développé son propre corpus théorique et pratique, bien distinct de celui de la stratégie militaire. C'est cet ensemble de

connaissances, suffisant en soi, que STRATEGOR présente de manière pédagogique, pratique et critique.

Historiquement, la première évocation de la stratégie peut être attribuée à **C.B ARNARD**, qui fait paraître en **1938** « The fonctions of the Exécutive », ouvrage qui décrit les activités privilégiées des directions générales dans une perspective psychosociologique.

1.1.2.1 La première période : les années 1960

Depuis **XIX^e siècle**, la stratégie d'entreprise a été formalisée comme domaine de pensée et d'action au cours des années **1960**.

En **1962**, l'ouvrage d'**Alfred Chandler** montre comment les managers s'inventent des tâches qui concernent la fixation d'objectifs, l'allocation des ressources ainsi que la conception d'une structure qui les permette et les supporte.

Ensuite en **1965**, les professeurs de Harvard Business School (HBS) signent le fameux manuel de politique générale de l'entreprise connu par « le modèle LCAG ».

Ce modèle de la HBS est centré d'une part, sur l'évaluation des forces et faiblesses de l'entreprise et d'autre part, sur l'identification des opportunités et des menaces.

Au cours de cette année (**1965**) **I. ANSOFF** a publié plusieurs ouvrages pour développer le concept de management stratégique et définir les décisions stratégiques sur lesquelles il a dit : «elles portent essentiellement sur les affaires non pas intérieures, mais extérieures de la firme, et plus spécialement sur le choix des produits qu'elle fera et des marchés ou elle vendra.»

Il est important de souligner que les années **1960**, voyaient également paraître de nombreux travaux sur les procédures de planification stratégique telles que les matrices proposées par **ARTHUR D. LITTLE & MC KINSEY**.

1.1.2.2 La deuxième période : les années 1970

Début des années **1970**, la stratégie est devenue plus opérationnelle sans toutefois perdre son caractère déterministe.

Ainsi à cette période, y a eu un ralentissement de la croissance, une concurrence de plus en plus vive dans les secteurs traditionnels de l'économie, une augmentation

considérable des échanges internationaux vont modifier à nouveau les règles du jeu, la condition nécessaire au succès réside dans la capacité d'anticiper les évolutions des marchés et de se créer un avantage unique défendable par rapport aux concurrents et aux nouveaux états de l'environnement connaître les principes qui déterminent la dynamique concurrentielle et les possibilités de modifier les données de l'environnement.

Avec des préoccupations plus opérationnelles, de nombreux cabinets conseils ont élaboré, au cours de cette période, des modèles permettant de repérer les facteurs clés de compétitivité pour une entreprise ou pour chacune de ses activités et surtout d'apprécier la position concurrentielle présente : **Le BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)** a largement contribué à la diffusion de la culture des Matrices d'Analyse Stratégique. Le cadre élaboré a servi de référence pour l'élaboration d'outils de diagnostic stratégique permettant de situer une entreprise sur ses marchés et vis-à-vis de ses concurrents.⁷

1.1.2.3 La troisième période : les années 1980

Au début des années **1980**, le professeur de Harvard **M. Porter** a établi un modèle d'analyse stratégique basé sur l'analyse des forces concurrentielles qui conditionnent la rentabilité potentielle dans un secteur donné, ainsi il a identifié les stratégies génériques (stratégie de domination par les coûts, stratégie de différenciation, stratégie de spécialisation)

Selon **M. Porter (1990)** « Adopter une stratégie face à la concurrence, suppose l'adoption d'actions offensives et défensives pour mettre la firme dans une situation tenable au sein du secteur, pour lui permettre de faire face avec succès aux cinq forces de la concurrence, et par là, assurer un meilleur rendement de son investissement.»⁸

1.1.2.4 La quatrième période : les années 1990 – 2000

Dans les années **1990**, **M. Porter** dans son ouvrage paru en **1993** a mis l'accent sur d'autres facteurs autres que « les cinq forces concurrentielles »

⁷Silem A. « Encyclopédie de l'économie et de la gestion », édition Hachette, 1997, p.569.

⁸M. Porter, Op.cit, p.426

Il parle de l'état et de hasard comme facteurs pouvant avoir une importance influence sur l'environnement des firmes. Elles mettent désormais en œuvres des stratégies globales, qui leur font répartir leurs activités dans de nombreux pays.

Dans les années **2000**, de nombreux théoriciens de la firme se sont efforcés d'améliorer l'articulation, tant conceptuelle que méthodologique entre réflexion, analyse, choix et mise en œuvre stratégique.

HANSLI. ANSOFF a joué un rôle essentiel dans le défrichage et le balisage du management stratégique pour lequel **R.ATHIETART** a déterminé les processus clés : il s'agit pour une entreprise ou de façon plus générale, pour une organisation, d'associer de façon étroite et cohérente une démarche « Rationnelle » ou technico-économique, une démarche « Bureaucratique » ou organisationnelle et enfin une démarche politique ou sociologique.

1.2 Les orientations stratégiques

L'entreprise peut développer plusieurs types de stratégie tel que :

1.2.1 Les stratégies génériques (ou concurrentielles)

Les génériques sont les différents stratégies concurrentielles qu'une entreprise peut déployer sur chacun de ses domaines d'activité stratégique afin d'y obtenir un avantage concurrentiel.

Le choix d'une stratégie générique dépend bien sur des ressources et compétences de l'entreprise, mais ce choix dépend également des caractéristiques du secteur ou de l'industrie au sens large.

Les stratégies génériques reviennent à Michael Porter, et sont les différentes stratégies concurrentielles qu'une entreprise déployer sur chacun de ses domaines d'activités stratégique afin d'y obtenir un avantage concurrentiel.

1.2.1.1 La stratégie de domination par les coûts :

Elle exige que la firme atteigne la parité par rapport à ses concurrents, en matière de différenciation, c'est-à-dire qu'elle offre un produit identique à la concurrence (ou un produit dont l'ensemble des attributs est différent mais tout aussi intéressant pour les clients).

La domination par les coûts est une stratégie particulièrement adaptée au système concurrentiel de volume ou l'avantage concurrentiel résulte de sa capacité à offrir des produits et services à un prix inférieur à ceux de la concurrence.

Les stratégies de domination par les coûts sont des stratégies de volume. L'entreprise recherchera la part de marché la plus importante. Cette stratégie est adaptée aux domaines d'activité où la différenciation des produits est faible, et où la concurrence se fait sur les prix.

1.2.1.2 La stratégie de différenciation :

Cette stratégie vise à créer quelque chose qui soit ressentir comme unique au niveau de l'ensemble du secteur.⁹

Selon **Porter(1992)**, se différencier pour une firme consiste à acquérir par rapport à ses concurrents une caractéristique unique à laquelle les clients attachent une valeur. Elle permet d'échapper à la comparaison en termes de prix en rendent le produit difficilement comparable en termes de valeur.¹⁰

Cherche à fonder l'avantage concurrentiel sur la spécificité de l'offre qu'elle produit, cette spécificité étant reconnu et valorisée par le marché ou une partie suffisante du marché.

La différenciation ainsi créé, permet à l'entreprise d'échapper à une concurrence directe par les prix et par les coûts. En rendant son offre difficilement comparable à celle de ces rivaux.

⁹ M. Porter, «L'avantage concurrentiel (P.D. LAVERGNE, TRAD) Paris : Inter Edition, 1992, p.83.

¹⁰ Idem, p.78.

Chapitre I : Fondements conceptuels sur la stratégie d'entreprise

La stratégie de différenciation est définie comme la production d'une offre comportant, par rapport à l'offre de référence, des différences perçues favorablement par le marché ou par une partie du marché et permettant de faire payer un prix plus élevé.

Il existe deux types de différenciation

A/ La différenciation par le haut :

Une différenciation par le haut est une politique de différenciation qui vise à développer des caractéristiques produits ou services plus élevées que celles de la concurrence.

La différenciation par le haut peut permettre d'accroître les parts de marché et / ou d'augmenter le prix de vente.

B/ La différenciation par le bas : (L'épuration)

La différenciation par le bas : consiste à délibérément réduire la valeur perçue du bien ou de service, en l'accompagnant d'un faible niveau de prix. Les facteurs entraînant une perception originale de la valeur du bien ou de service sont multiples et non exclusifs.

L'entreprise peut agir sur les attributs du produit /service, l'image de marque, la possibilité d'adjoindre des services associés, la customisation, le design, la distribution, la logique, etc.

1.2.1.3 La stratégie de concentration/ focalisation (ou de niche) :

La stratégie de concentration consiste à ne pas s'attaquer à un secteur dans son ensemble, mais à un segment du secteur. ¹¹

Dans ce type de stratégie l'entreprise se concentre sur un segment du marché où sa rentabilité sera plus forte que celle de ses concurrents présents sur l'ensemble des segments. On parle également de stratégie de niche. La stratégie de concentration ou de focalisation est adaptée aux PME, car elle n'a pas d'effet de taille.

Consiste pour l'entreprise à choisir une niche ou un créneau de marché sur lequel elle doit se battre. Généralement, ce choix lui permet de se situer sur la partie du marché offrant les plus fortes rentabilités.

¹¹ M. Porter, Op.cit, 1992, p.83.

L'entreprise qui choisit ce type de stratégie doit prendre en compte le risque de voir la niche disparaître par le départ du consommateur ou grossir par les nouveaux consommateurs.

1.2.2 Les stratégies de développement

Les stratégies de développement ont pour objectif de renforcer des forces et la limitation des faiblesses pour contribuer au développement.

1.2.2.1 La stratégie de spécialisation :

Lorsqu'une entreprise crée une activité, elle essaie toujours d'être performante et se donne pour objectif d'atteindre le meilleur niveau de compétence possible et d'en tirer un avantage. La spécialisation dans ce cas est conseillée, car elle concerne un domaine d'activité exclusif sur lequel l'entreprise concentre ses efforts, et tout naturellement la réussite passe par l'une des formes de la spécialisation dépendant du degré de maturité de l'activité et de la position concurrentielle.

La spécialisation est la stratégie associée aux entreprises naissantes. La concentration des moyens sur un savoir-faire particulier, le choix d'une niche qui sera facilement dominée demeurent une voie raisonnable pour les entreprises en phase de démarrage.¹²

C'est la stratégie par laquelle une entreprise limite son activité à des produits fondés sur une technologie unique. L'entreprise concentre tous ses efforts sur un domaine d'activité

Particulier. Elle cherche à atteindre le meilleur niveau de compétence possible et d'en faire un avantage concurrentiel décisif à savoir :¹³

La pénétration de marché : l'entreprise vise à accroître les ventes de ses produits actuels sur ses marchés actuels.

- Le développement du marché : l'entreprise vise à développer ses ventes en introduisant ses produits actuels sur de nouveaux marchés.

¹² Raymond-Alain Thiétart, «La stratégie d'entreprise », 2^{ème} édition, Paris 1996, p.17

¹³ Alain Desreumaux, Xavier Lecocq, Wanessawarnier, «Stratégie », Dalloz 1993, p.121.

- Le développement du produit : l'entreprise a comme objectif d'accroître ses ventes en développant de nouveaux produits sur ses marchés actuels.

1.2.2.2 La stratégie de diversification :

KOTLER et DUBOIS pensent que la diversification est considérée comme une stratégie à travers laquelle une entreprise élargit ses possibilités d'offre afin de se prémunir contre les variations de conjoncture économique et les goûts des consommateurs.

Dans un souci d'acquisition des parts de marchés, les entreprises ont intérêt à élargir leur gamme de produits. ¹⁴

Elle consiste à ce que l'entreprise investisse dans des activités et/ou des marchés dont des métiers différents des anciens. Pour I. ANSOFF, parmi les causes qui conduisent l'entreprise à se diversifier, c'est quand l'envergure de son portefeuille d'activité est insuffisante pour atteindre son objectif. ¹⁵

Il existe deux types de diversification :

A/ Diversification concentrique

L'entreprise cherche à se diversifier dans des activités complémentaires des activités existantes, sur le plan technologique et /ou commercial. Il s'agit de faire jouer des synergies en exploitant les facteurs clés de succès de l'entreprise.

B/ Diversification pure

L'entreprise cherche seulement à rajeunir son portefeuille d'activité par l'apport d'activités sans liens avec les activités existantes. Cette stratégie de diversification est la plus difficile et la plus risquée.

1.2.3 Les stratégies d'internationalisation

La stratégie d'internationalisation s'inscrit dans un mouvement d'intégration économique mondiale qui, amorcée le 17^{ème} siècle, s'est fortement amplifiée depuis **1945**.

¹⁴Strategor, « Politique générale de l'entreprise », Dunod, Paris 2000, p.203

¹⁵Ansoff. I, « Stratégie de développement de l'entreprise », les éditions d'organisation, Paris 1989, p.135.

Les stratégies d'internationalisation sont des stratégies d'extension d'une entreprise au-delà de son marché national. Elles concernent essentiellement les grandes entreprises.

1.2.3.1 La stratégie internationale :

Cette stratégie qui consiste à exporter les produits, voire la production, est efficace quand l'entreprise possède un avantage concurrentiel sur ses concurrents locaux et quand les produits qu'elle exporte ne nécessitent pas une adaptation forte à la demande locale.

Ce type de stratégie est généralement adopté par les entreprises situant à la première phase de processus d'internationalisation. ¹⁶

1.2.3.2 La stratégie multidomestique :

L'entreprise crée des filiales dans différents pays et délocalise complètement sa production. Elle adopte une organisation multidomestique dans laquelle chacune de ses filiales dispose d'une forte autonomie et d'une capacité de production indépendante.

1.2.3.3 La stratégie globale :

Cette stratégie repose sur une forte concentration géographique et une intégration globale des activités qui conduit à proposer des produits et services standardisés.

La stratégie globale s'accompagne par une organisation mondiale caractérisée par des filiales qui ne sont pas nécessairement indépendantes et les opérations sont liées entre elles sur un plan mondial. Ainsi, il peut y avoir des activités différentes dans des pays différents. L'organisation globale génère d'importants flux d'échanges entre les pays, ainsi qu'entre les unités de production.

Deux facteurs expliquent la globalisation, le premier est lié à l'environnement par mutations technologiques rapides, l'évolution de la concurrence et les types d'intervention politique et gouvernementale.

Le second facteur, relève de l'entreprise elle-même, c'est-à-dire de la nature de son activité, de son produit et de son processus de production.

¹⁶ Gérard Koeing, «Management stratégique : Visions, manœuvres et tactiques », édition Nathan, 1993.

1.2.3.4 La stratégie transnationale :

Cette stratégie consiste à concilier deux paradoxes qui sont 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.

Sa mise en œuvre se fait par trois modalités telles que les investissements directs à l'étranger, les concessions à durée limitée et les ventes fermées.

1.3 Les modes de croissance de l'entreprise

Généralement, la croissance d'entreprise est une notion quantitative qui désigne l'augmentation durable des activités.

Plus précisément, elle se définit comme étant : « un mouvement de développement d'activité, qui peut se mesurer de manière quantitative (augmentation du chiffre d'affaires, du profit, de la part de marché) et s'apprécier de manière qualitative (accroissement de la capacité d'influence de la firme sur son marché, développement de son image, etc.)

Dans une stratégie de croissance, une entreprise peut opter trois modalités

1.3.1 La croissance interne :

L'entreprise se développe de façon autonome par la création de nouvelles capacités de production ou de nouvelles unités commerciales.

C'est donc une adjonction des moyens de productions créées par l'entreprise elle-même ou achetées sur le marché.

Elle permet à l'entreprise d'augmenter ses parts de marchés et de faire jouer l'effet d'expérience.

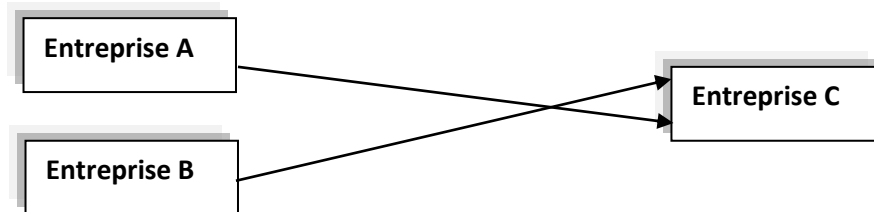
1.3.2 La croissance externe :

Elle consiste principalement pour l'entreprise à appuyer son développement sur les ressources et compétences d'une autre entreprise par acquisition. Elle se réalise par fusion ou absorption.

1.3.2.1 La fusion

Deux ou plusieurs entreprises réunissent leur patrimoine et donnent naissance à une nouvelle unité de production.

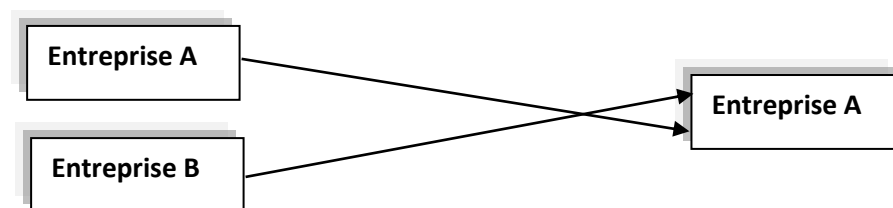
Figure n° 01 : Représentation d'une fusion



Source : <https://public.iutenligne.net/comptabilite-des-societes>

1.3.2.2 L'absorption : C'est le rachat par l'entreprise absorbante de la totalité des moyens de production de l'entreprise absorbée vendeuses.

Figure n° 02 : Représentation d'une absorption



Source : <https://public.iutenligne.net/comptabilite-des-societes>

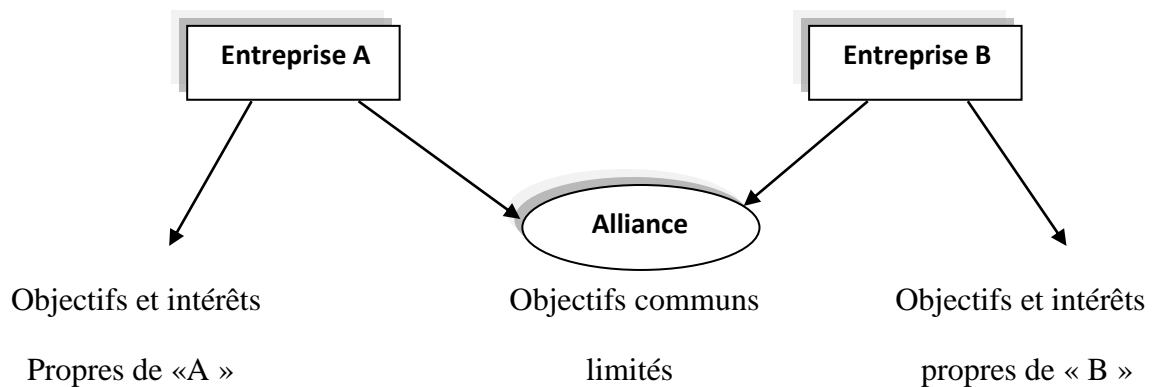
1.3.3 La croissance contractuelle (ou conjointe) :

Ce sont des accords de coopération et des alliances entre des entreprises juridiquement indépendantes.

La croissance contractuelle désigne la situation dans laquelle deux organisations ou plus partagent des ressources et des activités afin de poursuivre une stratégie commune. Parmi les différents types de collaboration, on distingue les alliances et les partenariats.

Une alliance est une collaboration entre deux organisations concurrentes alors qu'un partenariat est une collaboration entre les organisations qui ne sont pas concurrentes. Ces partenariats peuvent porter sur un contrat de sous-traitance, de franchise, de concession, ou se faire via un groupement d'intérêt économique, une joint-venture ou la constitution de filiales communes.

Figure n° 03 : Représentation schématique d'une alliance



Source : Bernard GARETTE, Pierre DUSSAUGE, « Les stratégies d'alliance », les éditions d'organisation, 1996, p.25

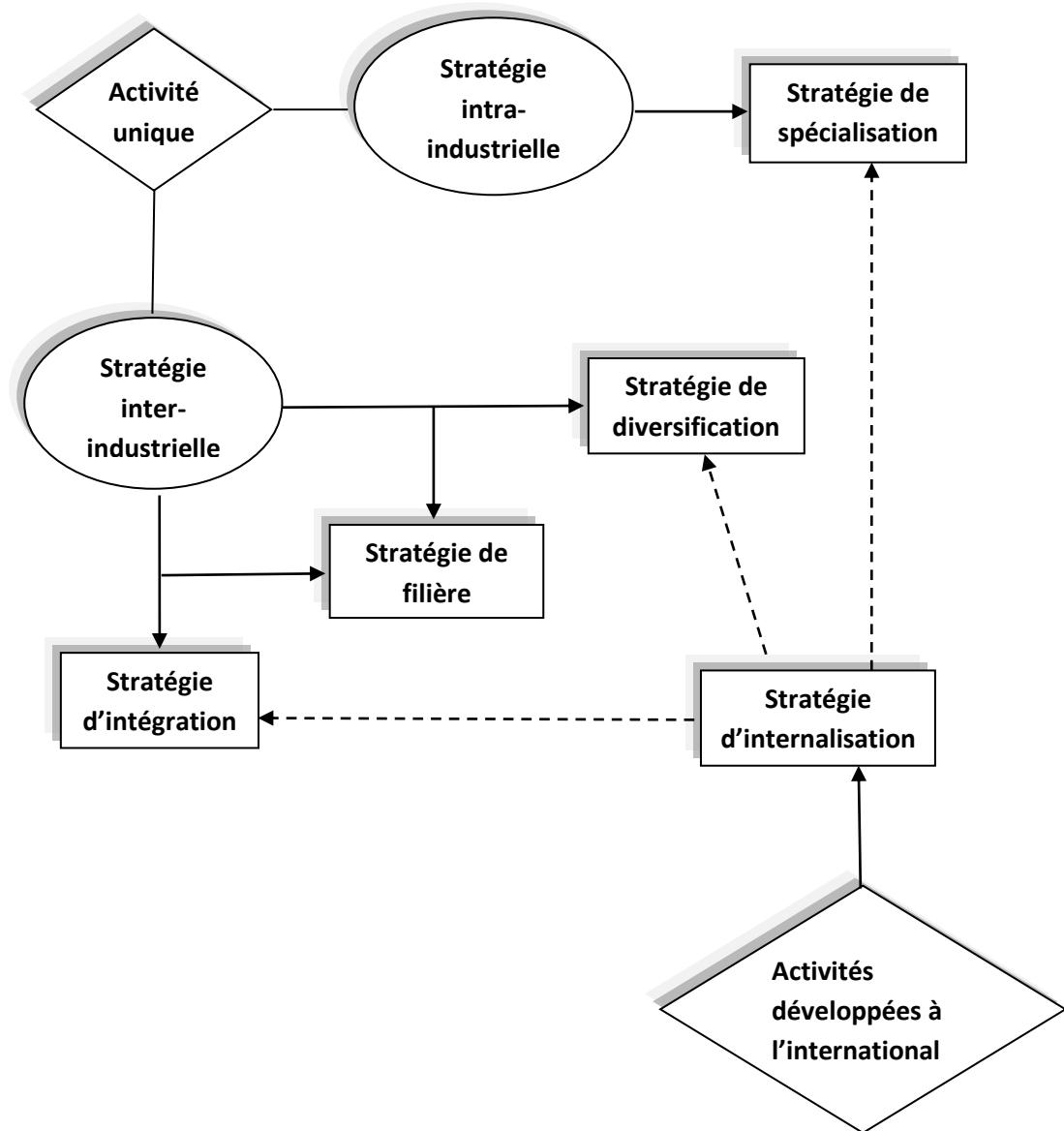
Selon **B.ALIOUAT (1996)** : « Le partenariat est un accord liant les entreprises à vocations différentes au sein d'un projet commun tandis que l'alliance associe des entreprises concurrentes. »¹⁷

Ce qui est essentiel dans la notion d'alliance, c'est le maintien de l'indépendance de chacune des firmes-partenaires, malgré la conclusion d'un accord les liant les unes aux autres.

Les entreprises partenaires s'associent pour poursuivre des objectifs communs, mais elles n'en retiennent pas moins leur autonomie stratégique et conservant des intérêts qui leur sont propres

¹⁷Aliouat B. «Les stratégies de coopération industrielle », édition Economica, 1996, p.121.

Figure n°04 : Les orientations stratégiques



Source : J.P.HELPER, M.KALIKA, J.ORSON, « Management, stratégie et organisation », édition Vuibert, Paris 1998, p.127.

1.4 Les facteurs influençant la stratégie d'entreprise

Une fois la stratégie d'entreprise définit, il est utile d'identifier les facteurs qui l'influencent.

Cette influence s'exerce non seulement pendant la mise en œuvre, mais aussi pendant le processus de réflexion et cela selon les facteurs.

Et nous allons mettre la lumière sur les facteurs dont l'influence est très importantes, telles que : la structure organisationnelle, la gouvernance d'entreprise, les parties prenantes et la culture d'entreprise sur la stratégie.

1.4.1 La structure organisationnelle de l'entreprise :

La structure d'une organisation est l'ensemble des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour assurer la coordination nécessaire entre ces tâches.¹⁸

Au sens étroit, le terme de structure désigne l'architecture générale de l'entreprise, schématisé par un organigramme. Dans une vision large, « une structure peut se définir comme un ensemble de dispositifs selon lesquels une entreprise, ou plus généralement une organisation, répartit, coordonne, contrôle ses activités, et oriente le comportement des Hommes dans le cadre des objectifs de l'entreprise. »¹⁹

Selon **Henry MINTZBERG (1990)**, il existe différentes structures organisationnelles qui influencent le type de régulation hiérarchique et le jeu des acteurs entre eux.²⁰

1.4.1.1. Les composantes de l'organisation

Selon **MINTZBERG(1989)**, les organisations sont constituées de cinq composantes fondamentales, cinq groupes sociaux qui ont des tâches et des rôles différents : ²¹

¹⁸ H. Mintzberg, «Le management : voyage au centre des organisations», édition organisation 1989, p.143.

¹⁹ Alain Desreumaux, « Structures d'entreprises », Paris : édition Vuibert, 1992, p.112.

²⁰ H. Mintzberg, «Le pouvoir dans les organisations», les éditions d'organisation, 1990, p.129.

²¹ H. Mintzberg(1989), Op.cit, p.144.

➤ **Le sommet stratégique :**

Ce groupe comprend tous les hauts dirigeants de l'organisation, ainsi que leurs principaux conseillers ; ils ont en charge de la définition, de la mission de l'organisation et des modalités stratégiques de mise en œuvre. Ce sommet s'identifie à la direction générale, l'équipe de direction.

C'est à partir du sommet stratégique qu'il est possible d'avoir une vue d'ensemble du système.

➤ **La ligne hiérarchique :** (les cadres intermédiaires)

Ce groupe comprend tous cadres intermédiaires qui font le pont, entre le sommet stratégique et le centre opérationnel.

Elle est constituée de managers qui ont pour rôle d'animer les équipes de travail.

➤ **Le centre opérationnel :**

Ce groupe comprend tous les employés qui produisent les biens et les services de l'organisation. Il regroupe les acteurs chargés d'accomplir le travail proprement dit. Ce sont les ouvriers dans les entreprises industrielles, les vendeurs dans les entreprises de services, les professionnels dans les entreprises de professionnels, etc.

➤ **La technostructure :**

Ce groupe comprend tous les analystes et experts qui ont pour tâche, de concevoir des systèmes qui soient susceptibles d'améliorer la gestion de l'organisation.

➤ **Les fonctions de support logistique :** (les services de soutien)

Ce groupe comprend tous les employés qui fournissent un soutien indirect au reste de l'organisation (par exemple : le service informatique, le conseil juridique, les relations publiques, le service de la cafétéria. Ont pour rôle de fournir des services internes.

1.4.1.2 Les mécanismes de coordination

Henry MINTZBERG définit les mécanismes de coordination comme étant « les moyens fondamentaux par lesquels les organisations peuvent coordonner leur travail »

Il identifie six mécanismes de coordination :

➤ **L'ajustement mutuel :**

La coordination du travail se fait directement entre les individus, par une communication informelle (exemple : communication entre ingénieurs dans service de R & D).

Parce mécanisme, les gens s'entendent entre eux sur le travail à accomplir ainsi que sur le moment et la façon de faire le travail. On prend par exemple un travail d'équipe sur un sujet libre dans un cours. Les étudiants discutent s'entendent entre eux pour composer leur équipe, choisir le sujet de leur travail. Chacun doit s'ajuster aux idées, aux contraintes des autres.

➤ **La supervision directe :**

La coordination du travail est réalisée par la hiérarchie, par une personne qui donne des ordres, des instructions à des subordonnés et contrôle leur travail.

Le travail est coordonné par le supérieur hiérarchique qui surveille ce qui se passe, et qui décide ce qu'il faut faire, et dicte à ses subordonnés ce qu'ils doivent faire.

➤ **La standardisation des procédés de travail :**

La coordination du travail est réalisée par l'intermédiaire de procédures définies préalablement.

Ce mécanisme se retrouve dans les entreprises où les tâches sont assez répétitives ; il correspond à une gestion par des normes, des procédures, des règlements formels.

➤ **La standardisation des résultats :**

La coordination du travail est réalisée en fonction de la réalisation des résultats précis (exemple : le nombre de dossiers clients à traiter en une journée est fixé). Un résultat à atteindre (production, chiffre d'affaires, etc.) et les salariés mettent en œuvre les moyens nécessaires pour atteindre ces résultats.

Exemple : Dans une entreprise comportant plusieurs divisions, le siège social peut fixer des objectifs de vente et de rentabilité, mais laisser à la division le choix des moyens à mettre en œuvre pour arriver à ces résultats.

➤ **La standardisation des qualifications :**

La coordination du travail est réalisée par le biais de la formation spécifique et des qualifications requises pour effectuer le travail (exemple : les médecins et secrétaires médicales dans un cabinet médical, les ingénieurs dans service de R & D).

C'est la manière dont le travail est organisé, coordonné et l'exercice du pouvoir ainsi que les systèmes de relation humaine font partie de ce qu'on appelle structure d'entreprise.

➤ **La standardisation des normes :**

Se sont les normes qui dictent le travail et permettent à chacun de travailler à partir d'un ensemble commun de valeurs ou de croyances. Ainsi ce peut être des normes liées à un pays, une culture, mais aussi des normes imposées qui certifient le respect en termes de qualité.

Culture commune à l'entreprise, croyance des membres de l'organisation. Ces normes selon **MINTZBERG** « le ciment qui tient toutes les pierres de la bâtisse de l'organisation ».

1.4.1.3 Les configurations structurelles de l'organisation

Selon **H. MINTZBERG**, les différents composants et paramètres d'une organisation ont tendance à s'aligner en des ensembles cohérents que l'on appelle des configurations organisationnelles.

Une organisation est en quelque sorte attirée vers une certaine configuration. Il comprend également des données contextuelles, appelées facteurs de contingence, tels que l'âge de l'organisation, sa taille, la technologie qu'elle utilise.

Henry MINTZBERG (1989) distingue entre cinq grandes structures à savoir la structure simple, la bureaucratie mécaniste, la bureaucratie professionnelle, la structure en divisions et l'ADHOCRATIE. Comme on va le voir, de ces configurations marque la domination de l'une des composantes fondamentales sur l'ensemble de l'organisation et la prédominance d'un des mécanismes de coordination. ²²

²² H. Mintzberg (1989), Op.cit, p.146.

Chapitre I : Fondements conceptuels sur la stratégie d'entreprise

➤ La structure simple :

Cette configuration structurelle, si caractéristique de la plupart des PME, est dominée par le sommet stratégique, par les hauts dirigeants. Cette forme de structure est tout particulièrement appropriée aux contextes d'affaires dynamiques.

C'est une structure centralisée et autocratique, la coordination est faite par le directeur général, de même les décisions stratégiques, managériales et opérationnelles ainsi que la formulation des stratégies restent la responsabilité de sommet stratégique qui émerge comme une partie clé de cette structure.

➤ La bureaucratie mécaniste :

Elle est efficace dans un environnement simple et stable. C'est la configuration structurelle qui caractérise la plupart des très grandes entreprises industrielles. Les analystes de la technostructure (les planificateurs, les ingénieurs, les analystes des méthodes de travail, les spécialistes en contrôle de gestion, etc.)

Son fonctionnement est efficace, précis mais ce type d'organisation évolue difficilement ou par des changements brutaux. Exemple : entreprises de production de masse, administrations publiques.

➤ La bureaucratie professionnelle :

L'environnement est stable mais complexe. L'organisation est relativement décentralisée, elle laisse un maximum d'autonomie aux salariés.

Cette configuration structurelle caractérise la plupart des milieux professionnels (les cabinets de comptables, d'avocats, d'ingénieurs, d'architectes, les universités, les hôpitaux, etc.). Les experts, ceux et celles qui forment ici le centre opérationnel, jouent un rôle de premier plan.

Dans la bureaucratie professionnelle, ce sont ceux qui font le travail, qui décident quoi faire et comment le faire. Ce sont les experts qui assurent la mission de l'organisation et de manière générale sa gestion.

Chapitre I : Fondements conceptuels sur la stratégie d'entreprise

➤ La structure divisionnaire :

L'entreprise atteint une grande taille qui l'amène sur plusieurs marchés différents, autonomes les uns par rapport aux autres (différenciation liée à la diversification des marchés). Elle peut diviser sa structure en fonction des marchés afin de réaliser des économies d'échelle.

Les divisions peuvent se faire selon un produit, une gamme de produit, un pays... Chaque division dispose d'une certaine autonomie et se compose d'une mini structure classique.

Les cadres intermédiaires, jouent un rôle central, et sont responsables de l'atteinte des objectifs que fixe le sommet stratégique.

Le principal mécanisme de coordination qu'utilise le sommet stratégique est la standardisation des résultats.

➤ L'ADHOCRATIE :

C'est la configuration structurelle qui caractérise la plupart des entreprises innovantes. C'est une structure adaptée à un environnement qui change ; elle met en avant l'innovation par un échange d'information horizontal entre les experts de la technostructure et la fonction support. Dans cette forme très particulière, les services de support jouent un rôle central.

Par ailleurs, dans cette configuration la technostructure est à peu près inexistante et le groupe des cadres intermédiaires est réduit à sa plus expression.

Le principal mécanisme de coordination qu'utilise le sommet stratégique est la standardisation des résultats.

1.4.1.4 L'influence de la stratégie sur la structure

La relation entre stratégie et structure de l'entreprise a été développée par Alfred Chandler, Examinant les modalités de croissance de quelques grandes firmes américaines

Chapitre I : Fondements conceptuels sur la stratégie d'entreprise

depuis la première moitié du 19^e siècle, Chandler montre que chaque changement important de stratégie, conduit les entreprises à modifier leur structure.²³

Pour **Chandler (1972)**, il existe une relation étroite, entre stratégie et structure, la première déterminant la seconde. D'autres auteurs ont souligné que la relation était en réalité plus complexe : la structure elle-même, induit au moins partiellement certaines orientations stratégiques (**Koenig 1993**).

Mais cette vision plus dialectique de la relation stratégie-structure affine plus qu'elle ne contredit l'analyse de Chandler qui estime d'ailleurs que les changements structurels n'interviennent qu'à partir du moment où l'accumulation de mauvaises performances, impose la recherche de formes organisationnelles plus efficaces.

Andrews (1987) estime que la conception de la structure doit être envisagée de façon que la tension de tous les membres de l'entreprise soit concentrée sur les choix stratégiques. La structure est donc subordonnée à la stratégie.

1.4.2 Déterminants de la stratégie

1.4.2.1 La gouvernance d'entreprise :

Le terme gouvernance d'entreprise inclut la nomination des instances de contrôle et de réglementation. Ensuite, il s'agit de tout type d'entreprise, sans se limiter aux sociétés privées cotées sur le marché financier, contrairement à ce que de nombreux écrits ont écrit à ce sujet.

Cette définition met l'accent sur les instances de contrôle et de régulation dans l'entreprise, et elle peut se définir alors comme « le système par lequel les entreprises sont dirigées et contrôlées ».

La gouvernance ou le gouvernement d'entreprise « désigne l'ensemble des pratiques, des structures, et des procédures qui définissent le partage du pouvoir, la

²³ A. Chandler, « Stratégie et structure », les éditions d'organisation, Paris 1972, p.73.

Chapitre I : Fondements conceptuels sur la stratégie d'entreprise

répartition des responsabilités, et les modes de contrôle entre différentes parties prenantes d'une organisation». ²⁴

Gérard CHARREAUX(2006) définit la gouvernance d'entreprise comme « l'ensemble des mécanismes qui régissent les relations entre les dirigeants d'entreprise, et les parties prenantes et délimitent l'espace discrétionnaire de décision des dirigeants ». ²⁵

On peut dire que la gouvernance d'entreprise en son sens large est un système de gestion, de direction et de contrôle de projets, par le biais de divers mécanismes, afin de mieux défendre l'intérêt des différentes parties prenantes(salariés, banques, fournisseurs, clients et pouvoirs publics), dans tous les domaines d'activité de la société.

Il est cependant utile de citer d'autres facteurs qui peuvent influencer l'élaboration de la stratégie, on peut citer entre autre :

- **La technologie** : dans un monde où les évolutions technologiques sont enregistrées à des rythmes soutenus, il est nécessaire pour l'entreprise de rester à l'écoute de ces changements pour éviter l'obsolescence de son outil de production et du coup la mise à mal de sa stratégie.
- **La formation des chefs d'entreprises** : le niveau d'étude et de qualifications des chefs d'entreprises, des managers et des salariés ont un impact certain sur la stratégie. Il est préférable pour l'entreprise de détenir une main d'œuvre qualifiée pour la mise en œuvre de la stratégie, mais aussi des managers compétents pour l'élaboration des plans stratégiques.

1.4.2.2 Les parties prenantes

La stratégie de l'entreprise et surtout le choix des objectifs, est conditionnée par les finalités poursuivies par les différents groupes d'acteurs internes et externes, c'est ce qu'on appelle les « parties prenantes ».

²⁴ G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, F. Fréry «Stratégie », Paris, édition : Pearson éducation, 2005, p.343.

²⁵ G. Charreaux «Gouvernance des entreprises», nouvelles perspectives, Economica, Paris 2006, p.26.

Chapitre I : Fondements conceptuels sur la stratégie d'entreprise

A/ Définitions :

Plusieurs théories de management définissent les parties prenantes comme suit : « Dans une corporation, les parties prenantes sont des individus et des groupements qui contribuent, volontairement ou non, à la capacité de créer de la valeur et de l'activité et qui en sont ses bénéficiaires potentiels et/ou en assument les risques ».

Les parties prenantes est tout acteur concerné par la bonne marche de l'entreprise, tels le créancier, le fournisseur, le client, le dirigeant, le salarié. À ce titre, les parties prenantes ont été définies par plusieurs auteurs et elles sont de différents types. Cependant la définition qui semble être la plus communément admise est celle donnée par **Freeman (1984)** : les parties prenantes concernent « tout groupe ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs d'une organisation ».²⁶

B/ Les types des parties prenantes :

Nous pourrions distinguer deux types de parties prenantes :

➤ Les parties prenantes internes :

Font partie de l'effectif de l'entreprise, comme les dirigeants, les actionnaires, les salariés et leur syndicat, constituent une force importante pour influencer l'élaboration de la stratégie et le choix de ses objectifs.

➤ Les parties prenantes externes :

L'entreprise est en relation directe ou indirecte avec des acteurs économiques qui lui sont extérieurs comme les fournisseurs, les clients, l'état et les institutions financières, etc. Ils se regroupent en trois catégories selon leurs relations avec l'entreprise qui détermine par la suite leurs impacts sur la stratégie.

C/ L'impact des parties prenantes :

R.M.CYERT et J.M.March étudient le fonctionnement de l'entreprise et montrent qu'elle constitue une coalition politique. Ayant des objectifs propres même s'ils ont tous un intérêt commun : la survie et le développement de l'entreprise.

²⁶ J. Caby, H. Gérard, «Création de valeur et gouvernance de l'entreprise », édition Economica, 2005, p.134.

Chapitre I : Fondements conceptuels sur la stratégie d'entreprise

Chacune des parties prenantes peut influencer la réalisation des objectifs de l'entreprise ou être influencée par elle. Les actionnaires apportent des fonds propres à l'entreprise. Ils attendent de l'entreprise qu'elle leur verse des dividendes.

Le dirigeant doit arbitrer en permanence entre les attentes contradictoires des différentes parties prenantes. Celles-ci ont une influence sur le fonctionnement de l'entreprise dans la mesure où elles sont sources de contre-pouvoirs : elles peuvent s'opposer aux décisions des dirigeants qui ne sont pas conformes à leurs intérêts.

1.4.2.3 L'influence de la culture sur la stratégie de l'entreprise

A/ Définition :

Pour **Nadine Lemaitre (2002)** qui en propose une définition claire et opérationnelle : « la culture d'entreprise est un système de représentations et de valeurs partagées par tous les membres de l'entreprise ». ²⁷

M. Thévenet (2010) définit la culture d'entreprise comme « un mode de description de l'organisation, à travers son contenu et ses caractéristiques spécifiques à l'entreprise ». ²⁸

Selon cet auteur, la culture d'entreprise se regroupe sous trois aspects qui permettent d'affiner et de mieux comprendre le sens de la définition :

- **C'est un ensemble de références** : tout ce qui se passe dans une organisation résulte d'une appréciation de la réalité, d'une recherche de réactions appropriées, d'actions et de contrôles.
- **C'est une notion de partage dans l'organisation** : elle permet au manager de partager ses objectifs avec l'ensemble de l'entreprise.
- **Les références sont construites tout au long de l'histoire de l'entreprise** : la culture se construit selon un processus d'apprentissage. C'est en se confrontant à des situations, que l'organisation trouve des modes de réponses appropriées qui créent ses schémas de références, selon leur niveau d'efficacité.

²⁷ Lemaitre N. cité par : P. Durpriez, S. Simon, «La résistance culturelle», édition, De boeck Université, 2002, p.17.

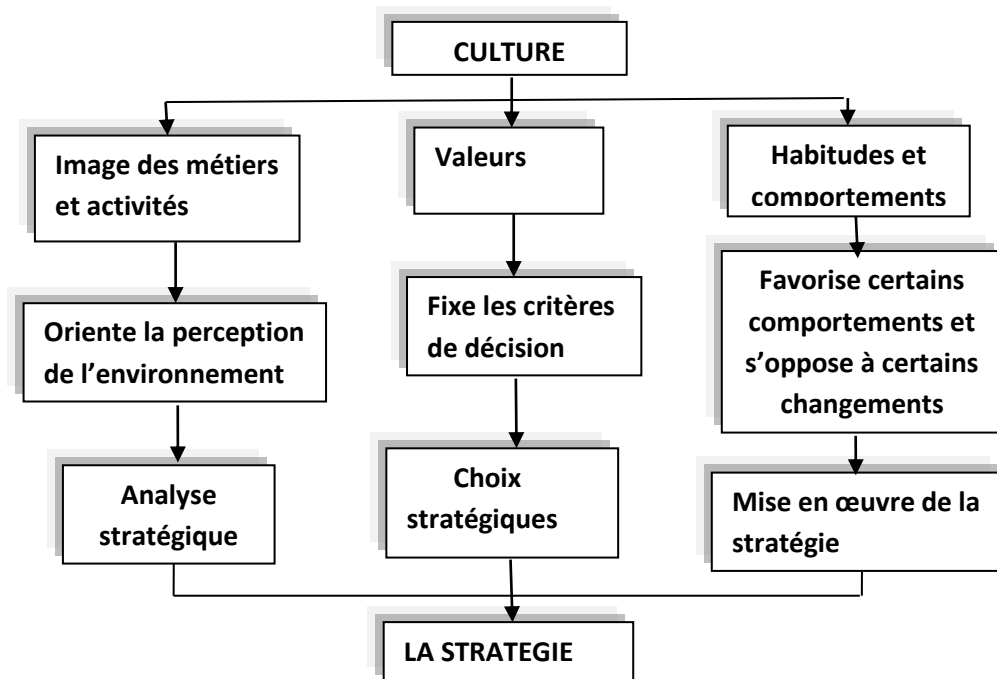
²⁸M.Thévenet, «La culture d'entreprise », édition PUF, Paris 2010, p.33.

Chapitre I : Fondements conceptuels sur la stratégie d'entreprise

B/ L'impact de la culture d'entreprise :

La culture est une composante d'un système dynamique. Chaque élément de ce système est un levier potentiel pour changer la culture, ou un risque entreprise à soutenir et à pérenniser une stratégie.

Figure n° 05 : L'influence de la culture sur la stratégie d'entreprise



Source : Adapté de : Maurice Thévenet, la culture d'entreprise, collection encyclopédique, édition PUF, 1987.

La culture d'une organisation oriente ses décisions, guide ses actions, influence le comportement de ses membres, impacte sa performance. Elle peut être un « moteur stratégique » si elle permet à l'entreprise :

- D'être en phase avec son environnement ;
- De développer une large acceptation des orientations choisies ;
- D'être la source d'avantages concurrentiels durables.

Chapitre I : Fondements conceptuels sur la stratégie d'entreprise

Il est évident que la culture de l'entreprise impacte la stratégie de l'entreprise de manière certaine et cela à travers tout le processus de la réflexion stratégique. La figure n° 03, nous donne un aperçu de la manière dont la culture d'entreprise à travers ces multiples facettes, influence la stratégie d'entreprise.

1.5 Les critères de réussite d'une stratégie

Cette partie explique pourquoi certaines stratégies réussissent mieux que d'autres. Une bonne stratégie doit cumuler ces trois critères : elle doit être simultanément pertinente, faisable et acceptable. Si un seul de ces critères fait défaut, le risque est élevé de voir votre stratégie échouer

Il existe trois principaux critères de réussite d'une stratégie :

1.5.1. La pertinence

Votre stratégie est pertinente si elle est en phase avec le contexte externe dans lequel évolue votre entreprise.

La pertinence désigne l'adéquation entre une stratégie et les conclusions du diagnostic stratégique de l'organisation. Afin d'évaluer la pertinence d'une stratégie, il convient de déterminer dans quelle mesure celle-ci correspond aux tendances et aux évolutions futures de l'environnement, exploite la capacité stratégique de l'organisation et répond aux attentes des parties prenantes.

La pertinence peut être considérée comme la logique intrinsèque d'une stratégie, comme sa cohérence par rapport à la position stratégique de l'organisation.

1.5.2. L'acceptabilité

Votre stratégie est acceptable si les parties prenantes influentes au sein de votre entreprise et dans son environnement sont d'accord avec son déploiement.

L'acceptabilité désigne la performance attendue d'une stratégie. Cette performance peut être évaluée selon trois dimensions : les gains, le risque et les réactions des parties prenantes.

Chapitre I : Fondements conceptuels sur la stratégie d'entreprise

1.5.3. La faisabilité

Votre stratégie est faisable si votre entreprise détient – ou peut acquérir à un prix raisonnable – les ressources et les compétences nécessaires à son déploiement.

La faisabilité consiste à déterminer si l'organisation possède les ressources et compétences nécessaires au déploiement d'une stratégie. On peut utiliser pour cela plusieurs techniques d'analyse.

- La faisabilité financière ;
- Le déploiement des ressources.

Au total, pour réussir, votre stratégie doit donc être à la fois pertinente, faisable et acceptable. Tout bon stratège doit rester attentif à ces trois dimensions.

Chapitre I : Fondements conceptuels sur la stratégie d'entreprise

Section 02 : La démarche stratégique

La démarche stratégique se présente dans sa conception classique comme un modèle précontraint et séquentiel d'analyse et de décision. Mais, il existe une approche plus globale et ouverte, itérative et adaptative. Cela est beaucoup plus proche de la réalité du terrain car il est incohérent de séparer les différentes phases de la démarche stratégique les uns des autres.

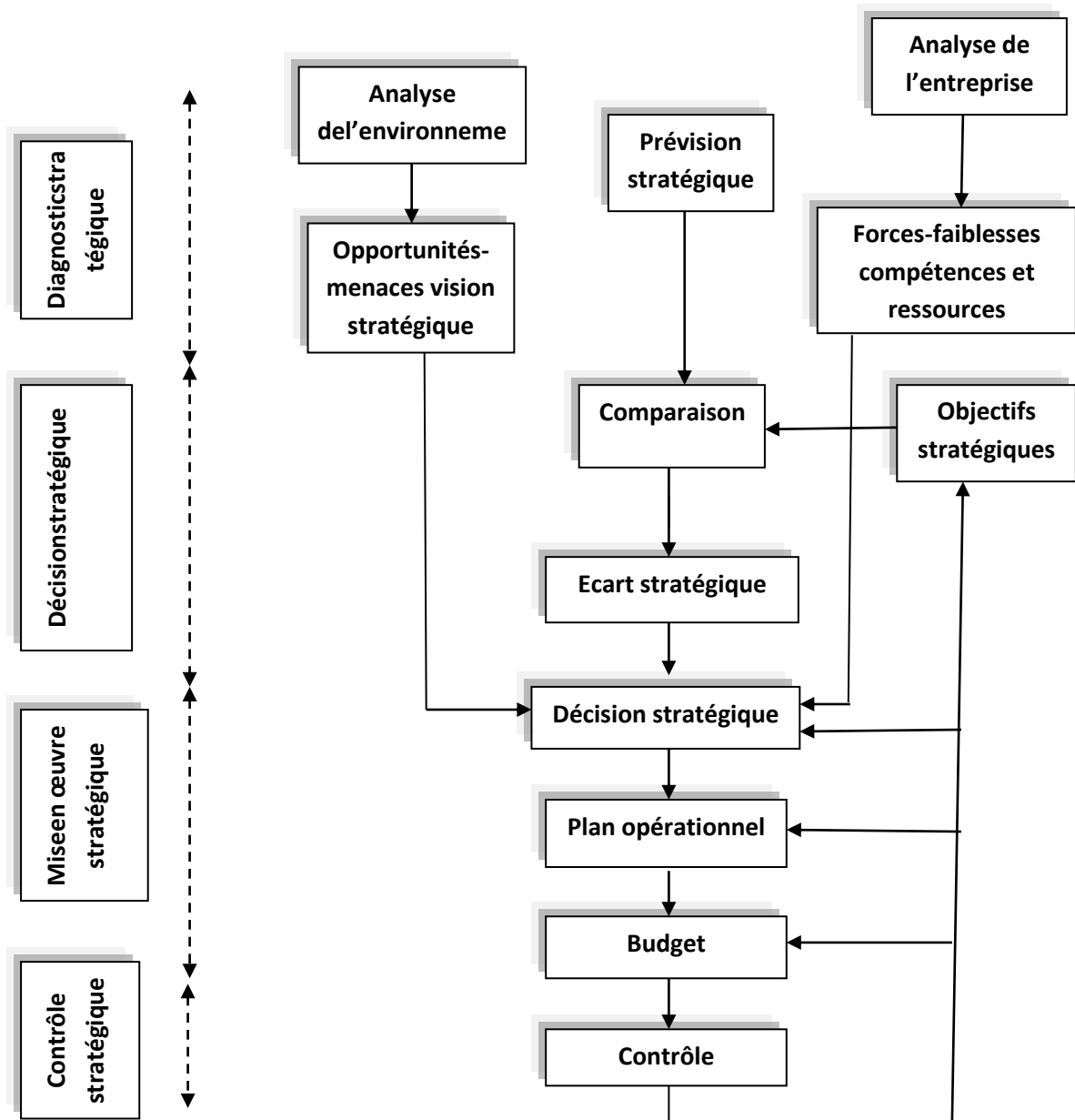
La démarche stratégique se décompose en quatre phases principales qui se complètent de manière logique. La première est une phase de diagnostic, d'analyse de la situation de l'entreprise dans son environnement et cela d'un angle statique pour le diagnostic immédiat de l'entreprise, mais aussi, sous un angle dynamique pour essayer de prévoir le futur.

Ensuite, vient la phase de la décision stratégique, c'est-à-dire le choix des objectifs qui vont contribuer à la croissance de l'organisation et la formulation de la stratégie qui va aider à les atteindre. Puis, vient la phase de la mise en œuvre, du passage à l'action.

Enfin, la démarche stratégique se termine par la mise en place de systèmes de pilotage et de contrôle qui permettent de mesurer de manière continue les écarts entre les résultats obtenus et les objectifs.

Chapitre I : Fondements conceptuels sur la stratégie d'entreprise

Figure n°06 : La démarche stratégique



Source : HELFER JP., KALIKA M., ORSONII J., « Management, stratégie et organisation », 6^{ème} édition, Vuibert, Paris 2006, p 68

2.1 Les phases de la démarche stratégique

2.1.1 La phase de diagnostic stratégique

Le diagnostic stratégique est l'une des étapes les plus importantes du processus de formulation de la stratégie. C'est grâce à ce diagnostic que le choix de la stratégie va

Chapitre I : Fondements conceptuels sur la stratégie d'entreprise

pouvoir s'effectuer. C'est de l'évaluation des capacités de l'entreprise et des caractéristiques de l'environnement que des orientations possibles vont pouvoir être définies.

La phase du diagnostic stratégique correspond à une photographie de la situation de l'entreprise. Il s'agit de positionner l'entreprise et ses concurrents sur un marché donné, afin de confirmer ou de modifier les choix stratégiques antérieurs et de projeter ainsi l'entreprise dans un futur maîtrisé. Il est réalisé dans deux directions : l'environnement, en termes d'attractivité du secteur (opportunités, menaces), et l'entreprise en termes de potentialités (forces et faiblesses).

En effet, l'entreprise doit faire des choix stratégiques appropriés afin de s'assurer que survie et pérennité. Le diagnostic stratégique permet alors, au préalable, d'avoir les informations nécessaires, d'une part, concernant les caractéristiques du macro-environnement et microenvironnement, d'autre part, concernant les caractéristiques de l'entreprise elle-même.

2.1.1.1 Le diagnostic interne

Le diagnostic interne a pour objectifs d'analyser les forces et les faiblesses de l'entreprise et celles de ses DAS. Il s'agit également de comparer les forces et les faiblesses de l'entreprise par rapport à ceux de ses concurrents, afin d'évaluer la position relative de l'entreprise sur son marché. L'analyse interne permet :

- D'apprécier les capacités et les ressources de l'entreprise et d'en détecter les faiblesses.
- D'évaluer le degré de maîtrise de l'entreprise, attachée à chaque activité dans laquelle elle est présente.
- De caractériser la position concurrentielle de l'entreprise dans chaque activité.

➤ L'analyse de la position concurrentielle de l'entreprise

Cette analyse est très importante pour l'entreprise afin d'identifier un avantage concurrentiel et à partir de cette évaluation, on détermine le niveau de compétitivité de l'entreprise par rapport à ses concurrents en termes de facteurs clés de succès. Elle s'agit :

- D'analyser les facteurs clés de succès (FCS) propres au DAS analysé ;
- D'évaluer la performance de l'entreprise sur les différents FCS ;

Chapitre I : Fondements conceptuels sur la stratégie d'entreprise

- Les FCS sont les éléments stratégiques que l'entreprise doit maîtriser afin d'assurer sa pérennité et sa légitimité.

➤ **Le benchmarking**

Le benchmarking consiste à analyser les performances de l'entreprise sur ses FCS et les comparer avec le meilleur niveau de performance obtenu dans d'autres entreprises.

Il peut être interne ce qui permet de comparer à plusieurs services au sein d'une même entreprise, il s'agit également de comparer une entreprise à ces concurrents directs, Donc, cette approche vise l'amélioration, la compétitivité et la productivité de l'entreprise avant son lancement dans l'action.

➤ **L'analyse fonctionnelle**

C'est une approche opérationnelle très importante dans le quotidien de l'entreprise pour l'avancement de l'entreprise. Elle consiste à passer en revue les principales fonctions de l'entreprise pour déterminer les forces et faiblesses et les comparer aux concurrents.

➤ **La Fonction commerciale**

Une grande évaluation dans cette fonction, l'entreprise travaille beaucoup pour répondre aux attentes des clients et fournisseur dans les délais prévus, avec un maximum de rapport qualité prix pour fidéliser ces clients.

On cherche s'il y a une politique de segmentation du marché ou une politique de ciblage ? Quel est le positionnement ?

➤ **La Fonction production**

Cette fonction englobe des activités et des moyens pour transformer la matière première en produit fini ou semi fini, travail généralement sur une large gamme de produit pour répondre au besoin de marché.

On cherche à savoir quels sont les délais de fabrication et la présence d'économies d'échelles ?

Chapitre I : Fondements conceptuels sur la stratégie d'entreprise

➤ La fonction approvisionnement

L'entreprise établit des quantités prédéterminées à commander pour le bon déroulement des fonctions de l'entreprise et encore pour garder un seuil idéal pour les stocks.

Elle traite des délais d'approvisionnement, et de paiement accordé par le fournisseur.

➤ La fonction ressources humaines

Chaque firme dispose d'un nombre des employés à différents profils et cette fonction relie et organise ces employés pour atteindre des objectifs communs à l'intérêt de l'entreprise.

On cherche à déterminer le niveau des compétences, le mode de rémunération, les motivations des salariés.

➤ La fonction finance

C'est la fonction la plus nécessaire pour la survie de l'entreprise elle se compose des différents mécanismes pour calculer les différentes ratios pour l'analyse financière de l'organisation.

On cherche à déterminer le niveau d'endettement, le mode de financement.

➤ La fonction de recherche et développements

Il rassemble tous les procédés qui, issus de la recherche fondamentale ou de l'invention, assurent leur viabilité industrielle. Pour l'objectif d'obtenir des nouveaux résultats pour le meilleur de l'entreprise et ces parties prenantes qui existent dans son environnement.

On cherche à déterminer les budgets et les ressources alloués à la recherche.

Chapitre I : Fondements conceptuels sur la stratégie d'entreprise

2.1.1.2 Le diagnostic externe

Le diagnostic externe concerne l'ensemble des éléments qui influencent l'entreprise ou sur lesquels elle peut agir. A pour objectif de déceler, dans la situation actuelle et dans les évolutions des environnements de l'entreprise, les perspectives susceptibles d'être favorables et défavorables à l'entreprise.

Donc il permet de comparer l'entreprise à ses concurrents potentiels et de mettre en évidence les causes de leurs échecs et de leurs réussites.

A/ L'analyse macro environnement

Cette analyse permet d'évaluer l'environnement macro de manière à dégager les caractéristiques susceptibles de modifier les stratégies de l'entreprise.

Les facteurs de l'environnement macro peuvent être classifiés en plusieurs catégories ; facteurs politiques, économiques, socioculturels, technologiques et environnementaux. Ils jouent un rôle important dans les opportunités de création de valeur d'une stratégie.

- **Facteurs politiques** : Lois sur les monopoles, lois sur la protection de l'environnement, politique fiscale, régulation du commerce extérieur, droit du travail, stabilité gouvernementale, etc.
- **Facteurs économiques** : Cycles économiques, évolution du PNB, taux d'intérêt, politique monétaire, inflation, chômage, revenu disponible, disponibilité et coût de l'énergie, etc.
- **Socioculturel** : Démographie, distribution des revenus, mobilité sociale, changements de modes de vie, attitudes par rapport au travail, niveau d'éducation, etc.
- **Technologique** : Dépense publique en R&D, investissements publics et privés sur la technologie, nouvelles découvertes, vitesse de transfert technologique, taux d'obsolescence, etc.
- **Les facteurs environnementaux ou écologiques** : analyse des réglementations et des tendances relatives à l'écologie et à la maîtrise de l'énergie,
- **Environnement légal** : analyse des lois, droit du travail, réglementations, normes de sécurité.

Chapitre I : Fondements conceptuels sur la stratégie d'entreprise

B/ L'analyse du micro environnement

L'environnement immédiat de l'entreprise est constitué par plusieurs intervenants ayant des relations directes avec l'entreprise. Contrairement à l'environnement général, pour qui l'entreprise a des moyens limités pour l'influencer, l'environnement immédiat peut être influencé par les actions de l'entreprise.

Regroupe l'ensemble des acteurs qui agissent d'une manière directe avec l'entreprise et cette dernière ne dispose pas de l'information immédiate et fiable sur ces acteurs, ce qui rend l'entreprise difficile à exécuter des actions pour cela il faut une analyse globale pour déterminer les attentes de ses parties prenantes envers l'entreprise.

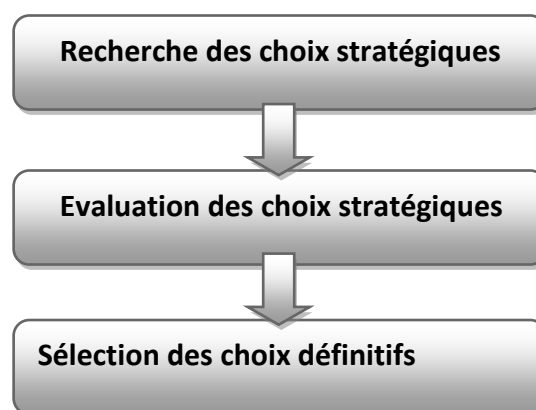
Ce diagnostic permet à l'entreprise d'élaborer des stratégies adéquates afin de :

- Faire face à la concurrence intra-sectorielle provenant des concurrents installés ;
- D'évaluer le niveau de protection du secteur contre les entrants potentiels ;
- D'analyser le poids des fournisseurs et des clients dans le secteur.

2.1.2 La phase de décision stratégique

La prise de la décision stratégique dans une approche rationnelle, peut être décomposée en trois phases, la recherche des choix possibles, l'évaluation des choix possibles et la sélection des choix définitifs.

Figure n° 07: Le processus de la décision stratégique



Source : S.OREAL, « Management stratégique de l'entreprise », édition ECONOMICA, 1993, p.146

Chapitre I : Fondements conceptuels sur la stratégie d'entreprise

2.1.2.1 Description des étapes de prise de décisions stratégiques

A/ Recherche des choix possibles

La première étape de processus est principalement faite par la méthode IMCC (l'intelligence, mondialisation, le choix et le contrôle) d'Hebert Simon. Il, nous a montré que les managers s'arrêtent dans la recherche des choix possibles, dès qu'ils trouvent une solution qu'ils jugent satisfaisante par rapport à leurs objectifs.

Cela signifie donc, que les managers ne sont pas rationnels, puisqu'ils n'envisagent que quelques choix possibles dans l'univers de la totalité des possibilités.

B/ Évaluation des choix possibles

Une fois les choix possibles dégagés, il faut mettre en place des critères, afin de comparer entre les différentes alternatives stratégiques. La comparaison peut être effectuée à travers les critères suivants :

➤ La comptabilité

Il s'agit ici de vérifier la comptabilité des différents choix stratégiques, par rapport à une série de critères.

Nous pouvons vérifier le respect de la mission de l'entreprise, c'est-à-dire la raison de l'existence de l'entreprise, et nous vérifierons la comptabilité avec les valeurs de l'entreprise, ses convictions et ses liens alignement avec les structures et l'organisation existantes.

➤ La synergie

Le critère de synergie est essentiel dans la comparaison des différentes alternatives. Ce que l'on appelle la synergie c'est l'effet de $(2+2=5)$, c'est l'effet de complémentarité. Une alternative stratégique va être complémentaire par rapport à une situation d'entreprise donnée. Ces synergies seront étudiées dans différents domaines ; dans le domaine commercial : comme par exemple utilisé la même chaîne logistique pour centraliser sa distribution pour deux activités différentes. Il peut aussi s'agir de synergie de production ; comme réutiliser des sous-produits d'une activité pour une autre production.

Chapitre I : Fondements conceptuels sur la stratégie d'entreprise

C'est un ensemble des facteurs qui agissent ensemble pour créer un effet grâce aux interactions entre les différents services de l'entreprise, ils existent plusieurs types de synergie mais la plus populaire entre eux est la synergie d'intégration, cette norme de synergie est souvent utilisée pour justifier les décisions stratégiques prises par la firme.²⁹

2.1.3. La phase de la mise en œuvre des stratégies

2.1.3.1 La mise en œuvre des stratégies :

La mise en œuvre de la stratégie d'entreprise, peut se faire selon deux modes de développement. Soit la croissance interne ou organique, soit par croissance externe.

A/ Croissance interne

« Il s'agit d'investissements productifs ou commerciaux soit dans le métier actuel, soit sous la forme d'une diversification, en général c'est le développement au niveau interne par exemple la création de nouvelle activité, embaucher les ouvriers en plus.

➤ Avantages de la croissance interne :

- un développement progressif, ce qui permet une bonne maîtrise du processus stratégique ;
- une valorisation de l'expérience acquise et la consolidation de l'apprentissage ;
- renforce la culture de l'entreprise ;
- Étaler les investissements ;
- Motiver le personnel.

➤ Inconvénients de la croissance interne :

- Fort ralentissement du rythme ;
- Maturité de secteur ;
- Maintien de la spécialisation ;
- Dépendance par rapport au marché.

²⁹Bellotti J. «Synergie dans les entreprises », édition Hermes, Paris 2005, p.12.

Chapitre I : Fondements conceptuels sur la stratégie d'entreprise

B/ Croissance externe

Le mode de croissance externe, consiste pour l'entreprise à racheter une activité existante.

Il s'agit d'un développement qui est plus brutal, et qui repose sur l'intégration d'une entreprise rachetée.

➤ **Avantages de la croissance externe :**

- La rapidité de montage ;
- La diversification et donc d'acquérir les compétences d'un secteur, que L'organisation ne maîtrise pas ;
- Utilisation immédiate de nouvelles capacités de production et des compétences extérieures ;
- La réduction de la concurrence.

➤ **Inconvénients de la croissance externe :**

- Une inadaptation de l'entreprise ciblée avec les objectifs stratégiques de l'entreprise ;
- Des synergies négatives entre l'ancienne activité et la nouvelle activité ;
- Incompatibilités sur le plan du système d'information ;
- Problème d'intégration des effectifs ;
- Arrivée de nouveaux actionnaires.

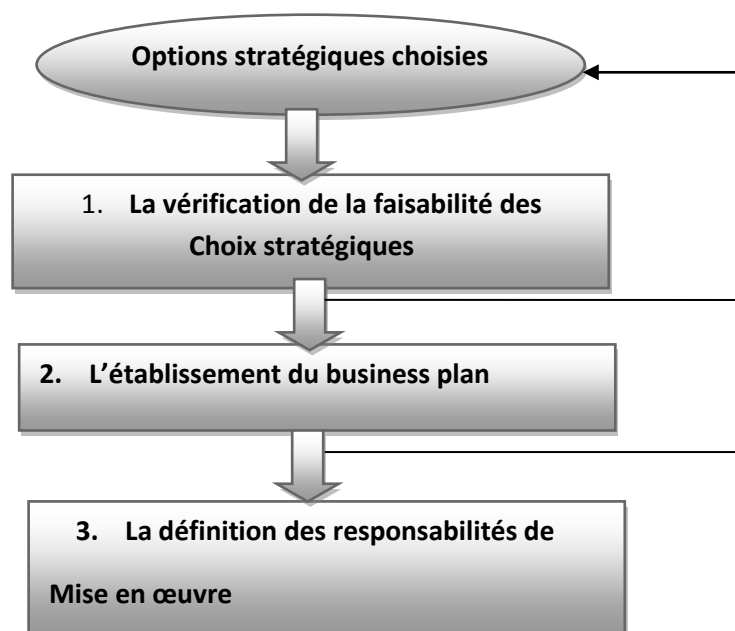
Ces deux types de croissance s'appliquent de la même façon à l'ensemble des stratégies d'entreprise. Les stratégies intra-industrielles (domination par les coûts, différenciation) peuvent être développées, aussi bien en croissance interne, qu'en croissance externe. Les stratégies interindustrielles (diversification, intégration) peuvent, elles aussi être mises en œuvre, soit par croissance interne, ou en croissance externe. Même chose pour les stratégies d'internationalisation qui peuvent être mises en œuvre aussi bien.

Chapitre I : Fondements conceptuels sur la stratégie d'entreprise

2.1.3.2 La mise en œuvre opérationnelle des stratégies :

Après la sélection de la stratégie, on peut diviser la mise en œuvre de la stratégie en trois étapes : la vérification de la faisabilité des choix stratégiques, l'établissement du business plan ou du plan d'affaires et enfin la définition des responsabilités de mise en œuvre.

Figure n° 08 : La mise en œuvre opérationnelle des stratégies



Source : Frank BRULHART, « Les septes points clés du diagnostic stratégique : avec la méthode des cas », Edition EYROLLES, 2009, p.12.

Chacune des phases, est susceptible de provoquer une rétroaction sur les phases précédentes.

A/ Vérification de la faisabilité des choix stratégiques

La faisabilité des choix stratégiques, doit être vérifiée au travers de plusieurs critères. On se pose alors la question si les options stratégiques envisagées peuvent-être mises en œuvre aisément.

Chapitre I : Fondements conceptuels sur la stratégie d'entreprise

Afin d'éviter des pertes inutiles, nous devons d'abord évaluer plusieurs critères tels que la culture, la technologie et la stabilité financière, les classer par ordre d'importance, hiérarchiser le niveau (1-5), donner un avis et conclusion.

Pour éviter des frais inutiles, vous devriez commencer par évaluer plusieurs critères tels que la culture, la technologie et la stabilité financière, pour les classer selon leur importance, et leur priorité en prenant des notes sur une échelle (1-5) pour donner des commentaires et des conclusions afin donner un aperçu aux gestionnaires

B/ L'établissement du business plan (le plan d'affaires)

Le business plan ou le plan d'affaires, est avant tout un outil permettant de rassembler en un seul et même endroit l'état de sa réflexion, sur tous les axes qui

Constituent le projet. Il s'agit d'une description écrite de notre projet. Le business plan est l'élément essentiel de la mise en œuvre de la stratégie. Il faut distinguer entre plusieurs types de business plan. Ils peuvent être distingués, selon leur objet, leur rédacteur, et leurs destinataires. Le tableau ci-dessous résume la classification des business plan.

Tableau n° 01 : Exemple de critères pour l'élaboration du business plan

Objectif	Rédacteur	Déclinateurs
Lancement d'une nouvelle activité	Chef de projet	Direction générale, comité stratégique
Lancement d'un nouveau produit	Chef de produit	Direction marketing, direction de division
Création d'une entreprise	Chef d'entreprise	Banquiers, partenaires
Création d'une franchise	Franchisé	Franchiseurs, banquiers
Innovation technologique	Créateur	Direction de la recherche, financeurs publics

Source : THIETART, R.A, « La stratégie d'entreprise », 2^{ème} édition, Edition sciences internationales, 1990, p.144.

Chapitre I : Fondements conceptuels sur la stratégie d'entreprise

C/ La définition des responsabilités de mise en œuvre

C'est l'aspect ultime de la définition stratégique et de sa mise en œuvre. C'est un point particulièrement important où les dirigeants doivent agir pour structurer la stratégie qui convienne avec l'entreprise, les responsables de l'organisation doivent trouver les ressources financières, humaine et matérielles pour engager à l'exécution. Et encore il doit déterminer les objectifs et les missions avec un délai prévu pour le contrôle et la vérification.

Pour chacune des décisions stratégiques, il faut définir :

- Les responsables qui vont devoir mettre en œuvre la stratégie ;
- Les moyens financiers mis à disposition ;
- Les moyens humains ;
- Les moyens matériels ;
- Fixer des échéances (dates) auxquelles, un contrôle sera effectué.

2.1.4 La phase de contrôle stratégique

Le contrôle stratégique est une opération basée sur la comparaison des objectifs avec leurs résultats. Dans certains cas on peut changer à modifier les objectifs si on trouve des écarts dans ces derniers, avec la planification des moyens et des ressources prévues.

Il convient ensuite de s'interroger sur l'opportunité de modifier les objectifs, les objectifs fixés antérieurement étaient-ils trop ambitieux ? Faut-il en formuler de nouveaux ? Mais on peut également se demander s'il ne faut pas réviser les stratégies, peut-être que les objectifs étaient réalistes, mais les stratégies définies n'étaient pas opportunes, peut-être convient-il en conséquence de rechercher une nouvelle stratégie.

Seulement, dans certains cas, ce qui est en cause, ce ne sont pas les objectifs ni la stratégie, mais ce sont les moyens, c'est-à-dire les programmes, les budgets et les plans, et dans ce cas-là, il faut élaborer de nouveaux programmes, de nouveaux budgets et de nouveaux plans.

Chapitre I : Fondements conceptuels sur la stratégie d'entreprise

2.2 Les fondements de la démarche stratégique :

Bien plus que le simple affichage d'objectifs, une stratégie d'entreprise détermine l'ensemble des décisions et des choix cohérents qui définissent ce que l'entreprise fera ou pas.

2.2.1 Le modèle LCAG

Les premiers modèles de décisions stratégiques voient le jour aux USA à partir des années **1950**. Ils sont construits autour de deux grands axes dont la combinaison permet la formulation d'une stratégie :

L'étude des caractéristiques de l'environnement concurrentiel et sociétal
L'analyse des caractéristiques et objectifs de l'entreprise (entreprise est un système ouvert & finalisé) concept stratégique.

En **1965**, quatre professionnels de la Harvard Business SCHOOL, G.P. LEARNEL, CR Christensen, K.RR Andrews et W.D. GUTH, ont proposé le modèle LCAG (Business Policy).

Le modèle est repris sur l'étude d'une centaine de ces d'entreprise et sur un effort de conceptualisation. Il propose une démarche simple qui lui permet de guider les dirigeants dans l'élaboration du diagnostic stratégique et dans la formulation de la profession générale.

Ce modèle a été conçu pour de très grandes entreprises qui maîtrisent leur environnement et il s'applique pour définir la stratégie concurrentielle.

2.2.1.1 Le diagnostic externe

C'est la mise en évidence des facteurs clés de succès. C'est-à-dire des compétences nécessaires pour réussir à partir de cela se créer une analyse des menaces et des opportunités qui résultent de l'environnement. Cette étude se fait autour de trois points :

La définition des limites de l'environnement : Quels sont mes concurrents ? Cela va nous permettre de déterminer le potentiel de croissance et la probabilité de succès de l'entreprise.

Chapitre I : Fondements conceptuels sur la stratégie d'entreprise

Détermination des tendances : Détermine les tendances significatives de l'environnement. Par exemple : nouvelle fiscalité sur produits, tendance légale, pression environnementale, évolution des marchés, tendance économique, tendance sociale (vieillesse de la population), tendances écologiques, etc.

La mise en évidence des menaces et des opportunités : L'analyse doit être dynamique. Une opportunité pour exploiter rapidement peut se transformer en menace. La menace n'est pas figée, l'entreprise doit transformer la menace en opportunité.

2.2.1.2 Le diagnostic interne

Il vise à mettre en évidence les avantages concurrentiels. L'analyse va se faire en termes de Forces/faiblesses par rapport :

- Au temps
- Aux concurrents (où l'entreprise est forte ou faible par rapport aux concurrents)
- Aux fonctions de l'entreprise (par rapport à l'analyse : Recherche & Développement,
- Ressources Humaines, Marketing...)

Ce diagnostic interne de définition du profil concurrentiel de l'entreprise est indispensable pour élaborer ce cadre des manœuvres stratégiques. La confrontation entre les caractéristiques propres à l'entreprise et celles de l'environnement conduit à la formulation des projets stratégiques.

Cette phase doit permettre de faire ressortir un grand nombre de solutions stratégiques.

Une sélection entre projets concurrents doit être réalisée en fonction :

- De l'évaluation des projets
- Tenir compte des moyens mobilisables.
- Croisement entre stratégie et finance.
- L'échelonnement dans le temps des projets retenus est réalisé dans le cadre de la planification stratégique de l'entreprise. Les procédures de planification permettent précisément de prévoir et de dater des projets d'action destinés à faire entrer dans les faits les orientations de la stratégie.

Chapitre I : Fondements conceptuels sur la stratégie d'entreprise

2.2.1.3 Les limites du modèle

Les critiques formulées à l'encontre de modèle LCAG :

- Le modèle LCAG laisse penser que les décisions stratégiques doivent être prise de façon rationnelle et logique, or elles sont prisent de façon artisanale, intuitive. Le problème des décideurs est qu'ils n'ont pas accès à toutes les informations en matière de stratégie ce qui implique un phénomène de rationalité limité.
- On n'a pas la possibilité de traiter toutes les informations.
- Les entreprises qui appliquent ce modèle sont censées maîtriser leur environnement. Or, les entreprises évoluent dans un environnement instable, turbulent, marqué par des changements de grande ampleur de plus en plus rapprochés.

2.2.2 Le modèle FFOM ou SWOT

Le modèle est directement issu du modèle LCAG, il propose une synthèse du diagnostic de l'entreprise (interne) et de son environnement (externe) en différenciant à chaque fois les aspects bénéfique ou néfaste.

Ce diagnostic permet d'identifier les points fort, sur lesquels il est possible de s'appuyer pour développer un avantage concurrentiel donnant la possibilité de se différencier des concurrents et de réussir sur le marché, et les faiblesses que l'entreprise doit s'efforcer de limiter pour ne pas se faire devancer sur le marché.

➤ **Avantage :**

Cette méthode représente un avantage majeur, puisque elle oblige l'entreprise à s'intéresser aux points négatifs, elle permet aussi :

- Profiter des opportunités du marché
- Aider à amoindrir les menaces ou à les effacer complètement.
- Connaissance approfondie de l'entreprise ou de marché.
- Être préparé à l'éventuel changement ou tendances.

➤ **Inconvénient :**

- Elle n'est valable que sur une durée courte.

Chapitre I : Fondements conceptuels sur la stratégie d'entreprise

- Elle reste une approche très subjective. C'est-à-dire le résultat dépend de la personne qui fait l'analyse.
- Nécessité d'avoir une parfaite connaissance du business et de ses secteurs d'opération
- Outil subjectif, la pertinence et l'efficacité de l'outil est fonction de la capacité des contributeurs à être aussi objectifs que possible vis-à-vis de la réalité qu'ils perçoivent
- Distinction entre ce qui est interne et ce qui est externe pas toujours évidente.

Pour mettre en place une démarche stratégique, qui lui permette d'élaborer une stratégie efficace, l'organisation doit suivre un cheminement qui lui permette de :

- Définir ce qu'elle veut faire ;
- Définir ce qu'elle sait faire ;
- Déterminer comment elle veut le faire.

2.3 Les objectifs de la démarche stratégique :

Les objectifs de la démarche stratégique peuvent se résumer en deux grandes notions et qui sont complémentaires :

- La notion de l'efficacité : Correspond à la réalisation du maximum du résultat avec le minimum des moyens et d'efforts.
- La notion de l'efficience : Correspond à la réalisation des objectifs à l'aide d'un minimum de ressources.

2.3.1 La détermination des objectifs stratégiques :

Un objectif est une représentation d'un état futur voulu et qui devient pour l'entreprise une raison d'agir, il traduit les appréciations que l'entreprise porte sur son existence et son devenir. Les dirigeants de l'entreprise c'est eux qui fixent les objectifs stratégiques résultant de plusieurs variables et qui sont :

- Les variables individuelles (formation, expérience du dirigeant)

Les variables organisationnelles (taille et structure de l'entreprise, procédures de traitement de l'information, rapports de pouvoir, etc.)

Chapitre I : Fondements conceptuels sur la stratégie d'entreprise

- Les variables de situation (prise en compte de l'environnement et de sa turbulence)
- Les variables de performance (chiffre d'affaires, productivité, rentabilité des capitaux investis, etc.).

La définition des objectifs peut être l'aboutissement d'une réflexion stratégique sur l'entreprise et sur son environnement ou, au contraire, le déclencheur de cette réflexion. Le choix des objectifs stratégiques dépend étroitement des acteurs qui interviennent, directement ou indirectement dans le processus de décision, et qui ont souvent des intérêts contraires.

C'est pourquoi **H.MINTEZBERG** souligne que la fixation des objectifs résulte plus d'un jeu de pouvoir que d'un processus rationnel

2.3.2 Le processus stratégique :

Après la définition des objectifs stratégiques qui constitue la première étape de la démarche stratégique, l'entreprise adopte l'un des deux modèles celui de Harvard ou l'autre modèle SWOT pour formuler cette stratégie. Pour mettre en place une démarche stratégique, qui permette d'élaborer une stratégie efficace, l'organisation doit suivre un cheminement qui lui permette de :

- Définir ce qu'elle veut faire
- Définir ce qu'elle sait faire
- Déterminer comment elle veut le faire

2.3.3 La réalisation d'un diagnostic stratégique :

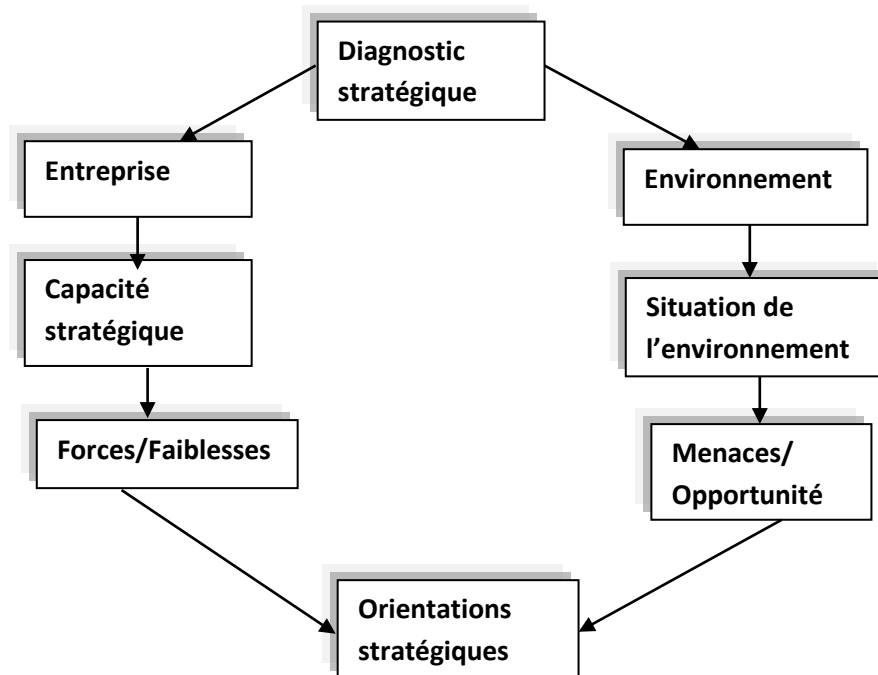
Avant de définir sa stratégie, l'entreprise doit tout d'abord réaliser un diagnostic de sa situation, qui se définit comme une démarche à l'initiative d'une entreprise, visant à recenser toutes les ressources dont elle dispose à moyen ou long terme, et qui se réalise sur deux niveaux :

Un niveau interne qui permet à l'entreprise d'identifier ses forces et ses faiblesses en termes de compétences et de ressources.

Un niveau externe, réalisée de façon à s'assurer de la capacité de l'organisation à transformer les menaces de son environnement en opportunités.

Chapitre I : Fondements conceptuels sur la stratégie d'entreprise

Figure n° 09 : Schéma de la réalisation d'un diagnostic stratégique



Source : <https://quoly.com/analyse-ffom-site-web>

L'objectif principal du diagnostic stratégique est de déterminer un avantage concurrentiel pour l'entreprise, tout en maîtrisant les facteurs clés de succès qui vont lui permettre de s'imposer dans un secteur d'activité.

L'avantage concurrentiel doit regrouper les caractéristiques suivantes :

- Il doit être identifiable par les consommateurs
- Il doit être durable
- Il doit être défendable face aux concurrents
- Il ne doit pas être substituable.

2.3.4 Le processus de planification stratégique

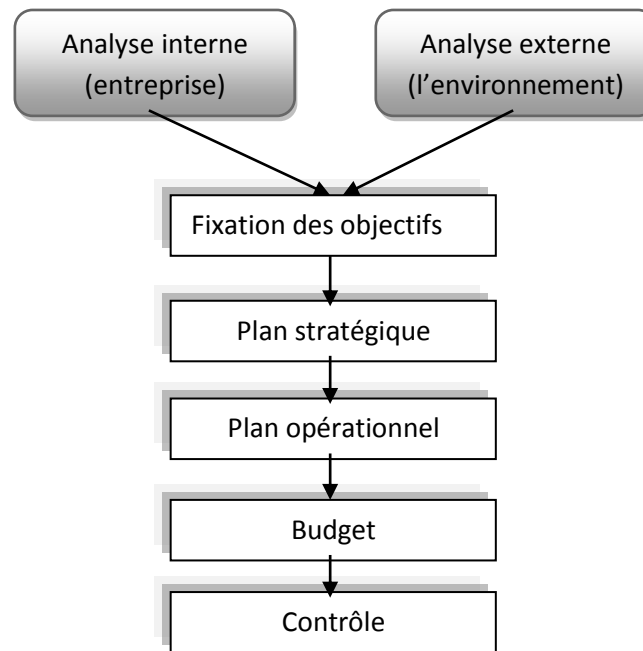
La démarche de planification stratégique vise le développement des activités de l'entreprise, tout en prenant en compte son environnement et ses propres possibilités.

Chapitre I : Fondements conceptuels sur la stratégie d'entreprise

Cette planification permet de choisir les objectifs d'une entreprise, déterminer les moyens à utiliser pour mettre en œuvre une stratégie, déterminer les ressources nécessaires, pour atteindre une stratégie et assurer son développement.

Le schéma ci-dessous présente les principales étapes du processus de planification :

Figure n° 10 : Schéma du processus de planification



Source : Réalisé par nous-même.

A/ La planification stratégique : vise le développement des activités de l'entreprise, tout en prenant en compte son environnement. Elle est qualitative et exige une analyse approfondie des opportunités qui se présentent à l'entreprise et des risques prévisibles.

B/ La planification opérationnelle : vise l'efficacité à court terme de l'exploitation des ressources de l'entreprise, elle se manifeste concrètement à travers l'action concrétisée par les budgets.

Chapitre I : Fondements conceptuels sur la stratégie d'entreprise

Conclusion :

La notion de la stratégie est très partagée par les auteurs même si chacun possède sa propre définition et sa façon de voir.

Nous avons observé dans ce chapitre quelques options stratégiques qui peuvent s'offrir aux entreprises, et les conditions de leurs mises en œuvre. Nous avons aussi déterminé quelques facteurs qui peuvent influencer la mise en œuvre de la stratégie tels que le type de structure organisationnelle, les différentes parties prenantes, le type de gouvernance d'entreprise, etc.

D'une façon générale nous constatons que la stratégie ne se limite plus à quelques décisions relevant naturellement de la direction générale, à travers le management stratégique. Nous assistons au développement d'une attitude indispensable à une gestion performante des activités opérationnelles.

CHAPITRE II :

*Aspects théoriques du
partenariat*

Introduction

L'expansion économique après la seconde guerre mondiale, s'est accompagnée d'un développement important des échanges internationaux qui ont provoqué une lutte concurrentielle entre les entreprises pour assurer leurs survies.

Des exigences de la mondialisation/ globalisation de compétitivité, d'efficacité et d'adaptation à la mutation de l'environnement ont poussé les entreprises à réunir leurs efforts et leurs capacités et à adapter des stratégies de partenariat, pour renforcer leur pouvoir sur le marché, car elles ne pouvaient plus le réaliser seules.

Un manager d'une entreprise peut prendre la décision d'étendre ses activités, non plus isolément mais au terme d'un accord de partenariat. Ce dernier représente un domaine très vaste ou il apparaît sous plusieurs formes.

Le partenariat est un concept de plus en plus utilisé ces dernières années. Il constitue d'ailleurs un des axes majeurs de la recherche dans le domaine du management. Avec la mondialisation des marchés, en effet, différents types de liaisons entre firmes se sont développés.

Pour diverses raisons liées aux risques financiers et technologiques, au manque de ressources, ou encore à l'incertitude (concurrence, normalisation etc.), les accords de coopération industrielle apparaissent depuis quelques années comme des options stratégiques souhaitables, voire incontournables.

Comme étant un choix stratégique, représentant la pierre angulaire de la compétitivité sur les marchés mondialisés.

Section 1 : La stratégie du partenariat

Le partenariat représente un domaine très vaste dont la définition s'insère parmi une ambivalence d'accords de coopérations interentreprises ambiguës. A cet effet, cette section a pour objet de mieux cerner ce phénomène dans sa complexité.

Dans cette section on étudie les accords de coopération, ainsi les typologies, les avantages et inconvénients du partenariat.

1.1 Aperçu historique du partenariat

Dans les manuels de stratégie ou encore dans les séminaires de formation pour cadres dirigeants, les alliances étaient à peine mentionnées, il y'a encore quelques années. Elles sont maintenant devenues incontournables. Les responsables d'entreprise du monde entier ne peuvent plus ignorer le phénomène de la coopération.

Des compagnies de transport ferroviaire américaines sous forme de coopération industrielle.

Les conséquences pratiques de ce développement des partenariats sont si importantes que, selon certains observateurs avertis, le management stratégique serait en train d'entrer dans une ère nouvelle.¹

Une chose est sûre que le partenariat est apparu avec le développement des entreprises, la forme des coopérations du 20ème siècle différent de celles d'aujourd'hui qui sont plus visibles et plus complexe.

Trois périodes peuvent être délimitées, en commençant de **1920 à 1970**, de **1970** à la fin des années **80**, ensuite fin des années **80** à la fin des années **90**, dans l'évolution du partenariat :

- La période de **1920 à 1970** est caractérisée par une forte demande étant supérieur à l'offre. Cet état de fait a poussé les entreprises à procéder à leur extension pour pouvoir accaparer une plus grande part de marché. A noter d'ailleurs, que la crise de **1920** a été provoquée par l'excédent de production réalisé par les entreprises.

¹ Dussauge P., Garette B., «Les stratégies d'alliance », éditions d'organisation, 1996, p.41.

- L'année 1930, a été marquée par le développement des accords internationaux de licences croisés qui est étaient déjà une forme de coopération largement répandue, surtout dans les secteurs des équipements électriques et de la chimie.
- A partir de **1970** arrive une étape où pour fidéliser une plus grande partie des clients, il faut vendre l'image du produit et celle de l'entreprise auprès des consommateurs. Cela dit la technique nouvelle utilisée et adoptée, à cette période, par les firmes, pour leur croissance, et celle du marketing.

La période de 1970 à la fin des années 80 est caractérisée par l'exigence de la qualité des produits par le consommateur auprès des offreurs, pour cela ces derniers puissent être concurrents et exploiter le marché à leur gré. Et pour répondre à cette recommandation, les dirigeants d'entreprises ont opté pour la spécialisation ou la sous-traitance et l'exploitation du marché, qui leur permet d'être compétitifs.

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 », c'est-à-dire des filiales communes avec les sociétés partenaires locales.

Depuis les années 80 jusqu'à la fin des années 90, un monde croissant d'entreprises commence à s'organiser au niveau mondial. Elles installent les différentes étapes de leur chaîne de production dans divers régions du monde.

Les années 1980 ont vu se développer les alliances stratégiques proprement dites. A la différence des précédentes formes de coopération, ces alliances associent entre elles des firmes transnationales qui mettent en commun des savoir-faire évolués.

1.2 Concept du partenariat

Le partenariat représente un domaine très vaste dont la définition s'insère parmi une ambivalence d'accords de coopération. A cet effet, il s'agit de donner des définitions de différents accords de coopérations dans le souci d'en distinguer le partenariat et d'en tirer la définition la plus adéquate.

1.2.1 Les accords de coopération

Ce sont des accords entre deux ou plusieurs entreprises, ces dernières sont juridiquement indépendantes, concurrentes ou potentiellement concurrentes, et décident de tirer mutuellement profit d'un projet commun.

Ces accords établissent de véritables coopérations du fait qu'ils amènent plusieurs partenaires à travailler ensemble, c'est-à-dire à effectuer en commun une activité productrice de connaissance, de biens, ou de services.²

1.2.1.1 Accords de coopération entre entreprises concurrentes :

Les alliances constituent un mode de croissance qui connaît un fort développement depuis le début des années 80.

Les alliances sont des collaborations entre entreprises concurrentes visant à partager certaines de leurs ressources et de leurs compétences afin de développer un projet en commun (développement d'une nouvelle offre, fabrication d'un produit...)

Ces alliances unissent des entreprises concurrentes qui peuvent prendre trois formes différentes que nous pouvons distinguer les unes des autres à l'aide de la règle de classification qui repose sur deux critères :

- La contribution faite à l'alliance par chaque allié (actifs différents ou similaires).
- L'output de l'alliance (produit commun ou différencié aux yeux du marché)

➤ Les alliances de Co-intégration :

Les alliances de Co-intégration unissent des entreprises qui s'associent pour réaliser des économies d'échelle sur un composant ou un stade isolé du processus de production. Ces éléments communs sont ensuite incorporés à des produits qui restent spécifiques à chaque entreprise partenaire, et qui sont même souvent directement concurrents sur le marché.³

De ce fait, c'est au client de choisir et de départager les produits de chaque partenaire sans savoir qu'il y est incorporé un élément commun dans chacun de leurs produits.

² Rainelli M., Gaffard J-L., Asquin A., «Les nouvelles formes organisationnelles », édition Economica, 1995, p.142.

³ Dussauge P., Garette B., Op.cit, p.115.

Ces alliances concernent surtout les activités de R&D et de production. Une simple coordination des activités de recherche entre les partenaires permet d’optimiser les moyens mis en œuvre ; l’ensemble des résultats de l’un ou l’autre sont ensuite échangés et partagés et pourront être utilisés dans les produits respectifs de l’un ou de l’autre. Si l’alliance a pour objet la production commune d’un composant, en revanche, cette production s’effectue en général sur un site commun, seule manière de profiter à plein des effets de taille et des économies d’échelle.

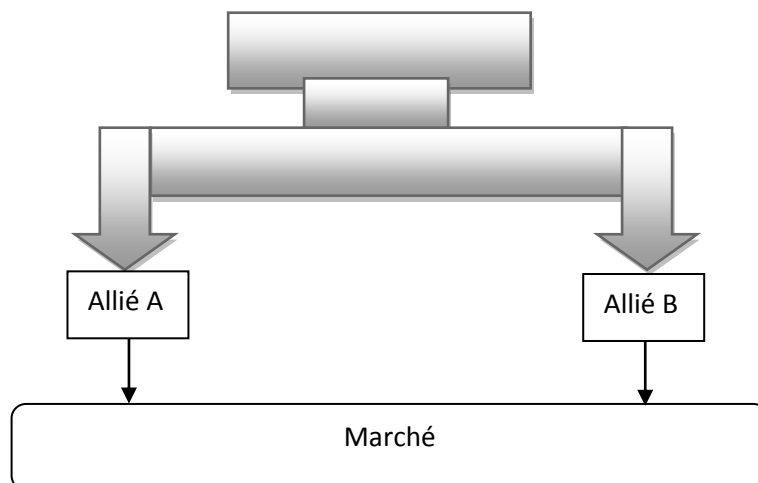
Les alliances de Co-intégration sont particulièrement fréquentes dans les secteurs de l’automobile.

Exemple :

Volkswagen et Renault ont, par exemple, produit ensemble des boîtes de vitesse automatiques utilisées ensuite par les deux constructeurs dans différents modèles de leurs gammes respectives. Qu’elles soient dotées de la même boîte automatique n’empêche en rien une « Golf » de Volkswagen d’être directement concurrent d’une « R19 » de Renault et c’est le client qui en choisissant entre les deux modèles, le plus souvent sans que sous le capot est installé un composant identique, départage les deux concurrents et néanmoins partenaires. ⁴

La Co-intégration peut-être schématisée comme suite :

Figure n° 11 : Les alliances de Co-intégration



Source : DUSSAUGE P., GARETTE B., « les stratégies d’alliance », édition d’organisation, Paris, 1996, P.106.

⁴ Dussauge P., Garette B., Op.cit, p.106.

La particularité de cette alliance est de conduire à la fabrication de produits qui sont ensuite des économies d'échelle.

➤ **Les alliances de pseudo-concentration :** (ou additives)

Lorsqu'une constellation d'entreprises du même secteur d'activité s'allient pour la création d'un produit commun et mis sur le marché, nous parlerons donc d'alliance de pseudo-concentration.

Les compétences mises en commun dans ces alliances sont souvent de nature similaire et permettent d'atteindre des économies d'échelle. Mais contrairement aux alliances de Co-intégration, les alliances de pseudo-concentration mettent entre parenthèses la concurrence, donc le seul élément pouvant départager entre les vendeurs serait le prix.⁵

Les alliances de pseudo-concentration couvrent en général toutes les grandes fonctions nécessaires à la mise en œuvre d'une activité : R&D, production et commercialisation. Le travail au sein de l'alliance est très majoritairement organisé sur la base d'une répartition des tâches de développement et de production entre les partenaires.

Pour ce qui est de la commercialisation soit elle est répartie entre les partenaires sur la base d'un découpage géographique, soit elle est effectuée conjointement par l'ensemble des partenaires à travers une structure commune mise en place à cet effet.

Exemple :

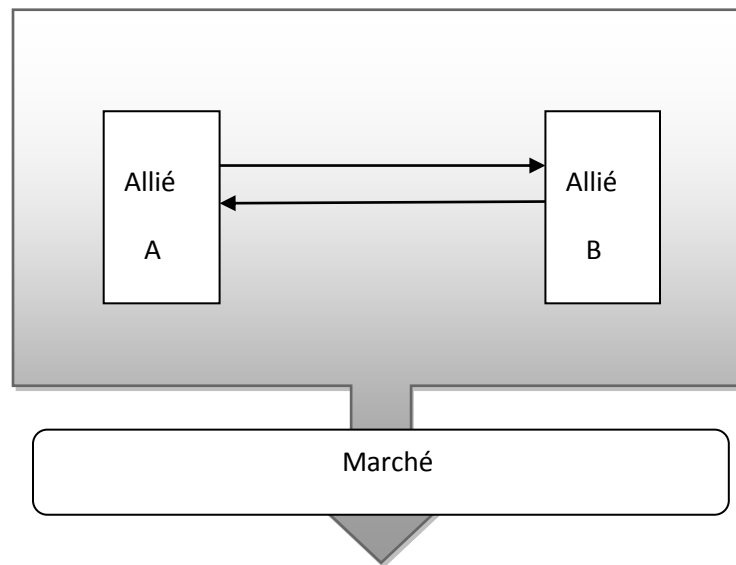
Peugeot, Citroën et Ford conçoivent et produisent en commun un moteur diesel comme rail qui équipe les voitures (petites et moyennes).

L'association des deux constructeurs améliore les performances en termes de poids et de consommation et la production en commun permet de réaliser d'importantes économies d'échelle.

⁵ Dussauge P., Garette B., Op.cit, p.107.

On peut représenter les alliances de pseudo-concentration par la figure n° 02 suivante :

Figure n° 12 : Les alliances de pseudo-concentration



Source : DUSSAUGE P., GARETTE B., p.109.

➤ **Les alliances complémentaires :**

Les alliances complémentaires associent des entreprises qui contribuent au projet en collaboration avec des actifs et des compétences de nature différente.

Dans ces rapprochements, les partenaires combinent des actifs complémentaires. Ce qu'une entreprise apporte, l'autre n'en dispose pas en interne. Un des deux partenaires propose son savoir-faire en production et ses capacités industrielles tandis que l'autre apporte ses compétences marketing ou son réseau de distribution. ⁶

Pour que s'établisse une alliance complémentaire, le produit amené par l'un des alliés, ou développé par combinaison des diverses contributions de l'ensemble des alliés, ne doit pas être directement concurrent des produits propres à l'un ou l'autre des partenaires. Sinon ces partenaires n'ont aucun intérêt à faciliter l'entrée d'un compétiteur direct sur leur marché. C'est pourquoi ces alliances sont nouées par des partenaires présents sur des marchés distincts. ⁷

L'objectif des alliances complémentaires est de valoriser la complémentarité des contributions afin d'éviter la concurrence par différenciation.

⁶ Leroy F., « Les stratégies de l'entreprise », édition Dunod, 2001, p.117.

⁷ Dussage P., Garette B., Op.cit, p.111.

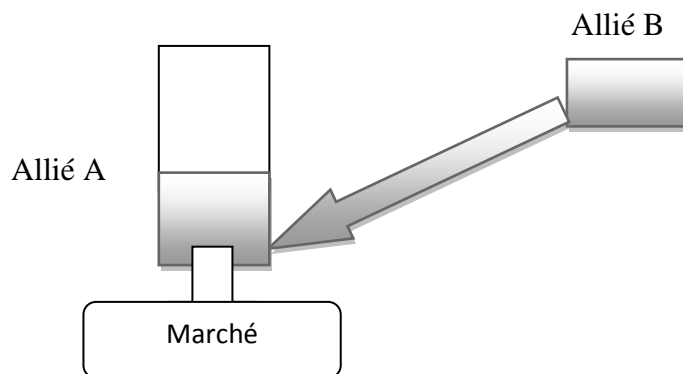
Exemple :

Dans l'alliance entre Matra et Renault pour la réalisation de l'espace. Matra a apporté l'idée de monospace ainsi que sa capacité à fabriquer des carrosseries en plastique. Renault a apporté le moteur, les composantes mécaniques, son pouvoir de négociations auprès des équipementiers, ses compétences marketing et son réseau de vente.

La complémentarité entre les deux firmes est évidente : Matra-Automobile ne dispose pas d'un réseau de distribution et de service après-vente mais possède en revanche une compétence exclusive pour la production de la carrosserie en plastique de la voiture.

Les alliances complémentaires peuvent se représenter par la figure n°03 suivante :

Figure n°13 : Les alliances complémentaires



Source : DUSSAUGE P., GARETTE B., « les stratégies d'alliance », édition d'organisations, Paris 1996, p.111.

1.2.1.2 Accords de coopération entre entreprises non concurrentes :

Ce sont des accords entre différentes firmes non concurrentes, à plus ou moins long terme, qui ne renoncent ni à leur indépendance juridique, ni à leur autonomie de décision.⁸

Les partenariats entre firmes non concurrentes associent, par définition, des entreprises appartenant à des secteurs d'activité différents. Le partenariat est considéré comme une stratégie relationnelle dans le sens où elle est fondée non pas sur la loi de la concurrence, mais plutôt sur des relations privilégiées que l'entreprise établit avec certains partenaires de son

⁸ Aliouat B., Op.cit, p.12.

environnement, ceci dit la notion de concurrence n'est totalement exclue, mais plutôt secondaire par rapport à une relation entre entreprises.

Il existe trois principales catégories de partenariat entre firmes non concurrentes qui sont :

➤ **Les joint-ventures de multinationalisation :**

Selon **ALIOUAT B.(1996)** : « On définit la joint-venture comme une activité dont la direction et la gestion sont partagées par deux ou plusieurs concurrents réels ou potentiels. Il s'agit d'une mise en commun de ressources permettant d'aboutir à des résultats particuliers et souvent inaccessibles par une entreprise isolée. »⁹

Friedman M. (1995) considéré comme joint-venture : « toute forme associative qui implique une collaboration pendant plus longtemps qu'une période transitoire », il est possible également de définir la joint-venture de façon plus étroite en insistant sur le partage de risque de son capital.¹⁰

Raymond B. écrit « accord de joint-venture » le contrat par lequel deux ou plusieurs partenaires conviennent, tout en poursuivant leur propre activité, de créer une entreprise commune pour une activité déterminée, durable ou passagère et de faire bénéficier cette société de l'appui technique, financier ou commercial de leurs propres entreprises.

Les joint-ventures de multinationalisation associent des entreprises originaires de pays différents l'un des partenaires a développé un produit qu'il cherche à diffuser dans un pays particulier et l'autre dispose justement d'un accès privilégié au marché national considéré.

L'objectif de joint-venture de multinationalisation est de faciliter la pénétration commerciale de l'entreprise dans une nouvelle zone géographique grâce à l'aide d'un partenaire local.¹¹

Dans la plupart de ces, avant que la joint-venture ne soit fondée, ce partenaire n'est présent ni dans le secteur, ni dans la filière où opère la multinationale.

Il s'agit là d'une caractéristique qui distingue les joints particuliers des alliances stratégiques entre concurrents.

⁹ Aliouat B., Op.cit, p.97.

¹⁰ Rainelli M., Gaffard J-L., Asquin A., Op.cit, p.100, 101.

¹¹ Dussauge P., Garette B., Op.cit, p.116.

En définitive, l'alliance ouvre au partenaire étranger et à son produit un marché nouveau et offre au partenaire local un produit à distribuer.

➤ **Les partenariats verticaux :**

Les partenariats verticaux associent des entreprises opérant dans deux secteurs successifs au sein d'une même filière de production ; les entreprises partenaires, dans tous les cas pourraient être fournisseur ou client l'une de l'autre. ¹²

Le partenariat vertical est une stratégie qui repose sur la confiance, le partage et la dépendance mutuelle. En effet, le client et le fournisseur acceptent de partager des risques et des tâches dont l'objectif est de réaliser une partie ou la totalité du produit en coordonnant leurs ressources et leurs compétences.

Ce type de partenariat s'inscrit dans la problématique du « faire ou faire faire ». Il s'agit en fait de déterminer, dans l'ensemble des matières premières, composants et fournitures divers entrant dans la production de l'entreprise. Lesquels doivent être produits en interne et lesquels doivent être achetés à des fournisseurs extérieurs. Une telle décision de « faire ou faire faire » est souvent primordiale puisqu'à chaque composant sont associées des compétences qui, dans le second, ne le seront pas, mais seront maîtrisées uniquement par les fournisseurs. ¹³

Dans certains cas limites, cependant, il est très difficile de prendre cette décision de faire « faire ou faire faire », certains indicateurs militent en faveur d'un recours au marché et à des fournisseurs extérieurs, alors que d'autres orientent plutôt vers l'intégration.

➤ **Les accords intersectoriels :**

Les accords intersectoriels sont des coopérations nouées par des entreprises dont les activités relèvent non seulement de secteurs différents, mais aussi de filières de production différentes.

De telles entreprises, qui ne sont ni concurrentes, ni fournisseurs et cliente l'une de l'autre, n'auraient en principe aucune raison d'entrer en relation l'une avec l'autre si chacune se développait strictement dans le cadre de sa propre activité. C'est donc surtout lorsque des

¹² Dussauge P., Garette B., p.93.

¹³ Idem, p.94.

entreprises cherchent à étendre leurs activités que l'on assiste à la conclusion d'accords intersectoriels.¹⁴

Ces alliances n'ont pas pour objectif principal de faciliter l'internationalisation de l'un des partenaires, mais elles relèvent d'une logique clairement distincte de celle des joint-ventures de multinationalisation, de celle des partenariats verticaux, ainsi que celle des accords de coopération entre concurrents.

Le partenariat prend trois formes que nous avons choisi de présenter sous forme d'un tableau que voici :

Tableau n°02 : Grille d'analyse des formes de relations et de rapprochements entre entreprises non concurrentes.

Nature de relation	Multinationales et entreprises locales	Clients / Fournisseurs	Entreprises de filières différentes
Relations de marché	Exportations et Importations	Transactions	
Fusions et Acquisitions	Acquisitions locales	Intégration verticale	Diversification
Coopérations	Joint-ventures de multinationalisation	Partenariats verticaux	Accords intersectoriels

Source : DUSSAUGE P., GARETTE B., p.97

Ce tableau fait apparaître que la coopération est une alternative à la fois à une fusion entre les partenaires et à une relation de marché.

1.2.1.3 La coopération : formes juridiques et cadre réglementaire :

Aborder la coopération sous l'angle juridique requiert, en effet, un examen séparé de deux facettes très différentes. La première de ces facettes concerne les modalités juridiques que vont choisir les entreprises partenaires pour organiser les relations entre elles, il s'agit du domaine du droit des contrats ou du droit des sociétés. La deuxième facette est celle du cadre légal, du statut donné à la coopération par la société toute entière, il s'agit du droit de la concurrence.

¹⁴ Dussauge P., Garette B., Op.cit, p.95.

A/ Les formes juridiques de la coopération :

La coopération telle qu'elle est présentée dans notre travail, n'a pas, contrairement aux sociétés une définition légale. Ce qui définit une coopération ou une alliance c'est la nature des relations établis entre les entreprises alliées et pas un statut juridique particulier.

Les types les plus formels prennent fréquemment la forme de contrat. En effet, toute alliance d'un point de vue juridique est un contrat que ce soit tacite ou explicite écrit ou non.

Toute alliance suppose obligatoirement un accord entre les firmes partenaires et correspond par conséquent à un contrat entre elles, que ce soit explicite ou tacite, écrit ou non. Toute alliance est donc, d'un point de vue juridique, un contrat.

➤ Le contrat de partenariat

Le contrat est, sur le plan juridique, une création normative à laquelle devaient s'assujettir ses créateurs ; mais c'est avant tout, d'un point de vue pratique, un instrument de prévision des comportements et de gestion du risque une autre définition donnée au contrat « le contrat est toute convention par laquelle une ou plusieurs personnes s'obligent envers une ou plusieurs autres personnes à donner, à faire ou à ne pas faire quelque chose ». ¹⁵

Selon la célèbre formule du doyen Rippert (1954), « contracter, c'est prévoir ». Le contrat est, sur le plan juridique, une création normative à laquelle devaient s'assujettir ses créateurs ; mais c'est avant tout, d'un point de vue pratique, un instrument de prévision des comportements et de gestion du risque (Mousseron, 1988). ¹⁵

Planification d'action, faisant de son élaboration l'une des étapes les plus importantes de la collaboration.

Une autre définition donnée au contrat comme étant toute convention par laquelle « une ou plusieurs personnes s'obligent envers une ou plusieurs autres personnes à donner, à faire ou à ne pas faire quelque chose ». ¹⁶

➤ Objectifs du contrat de partenariat

Le contrat de partenariat poursuit deux objectifs, a priori, contradictoires : d'une part, tous les contrats de la même chaîne devraient avoir une base commune afin de réaliser une

¹⁵ Fréchet M., «Prévenir les conflits dans les partenariats d'innovation », édition Vuibr, 2004, p.46.

¹⁶ Aliouat B., Op.cit, p.09.

harmonie au sein du réseau ; d'autre part, il devait être élaboré en fonction des besoins propres à chaque partenaire.

Cependant, un contrat doit contenir un minimum d'informations : L'objet, La durée, le programme de recherche, les moyens mis en œuvre et le partage de résultats. Cet objet est un élément essentiel dans la vérification de légalité du contrat sur les fondements du droit de la concurrence.

D'une manière générale, le recours à un contrat de partenariat intervient pour :

- Créer une collaboration qui s'inscrit sur du long, moyen ou court terme avec une ou plusieurs entreprises ;
- Encadrer ses relations de partenariat.

➤ **Les caractéristiques d'un cadre contrats du partenariat :**

Le partenariat met en relation deux ou plusieurs partenaires apportant chacun ses spécificités telles que compétences techniques, capacité opérationnelle et commerciales, selon des variétés infinies et dépendantes du type de société, du produit et du pays d'activité.

Pour fonctionner, le partenariat a besoin d'un support constitué par une personne morale mais l'essentiel réside dans l'existence d'un faisceau de contrats lui donnant naissance. A centre, l'existence d'un accord de base entouré de plusieurs contrats satellites s'y rapportant.¹⁷

- **L'accord central, la base de la coopération :**

L'accord de base fixe les règles et tient lieu d'engagement des partenaires à la création de l'entreprise conjointe. Il devrait préciser l'activité des parties, le domaine de collaboration, mais aussi énumérer la liste des moyens mis à disposition du partenariat, c'est-à-dire envoyer aux accords satellites.¹⁸

- **Les contrats satellites, l'application concrète :**

Ils concernent les différents aspects de l'activité conjointe, comme la distribution, l'assistance technique, la technologie, le financement, etc. Parmi les principaux contrats satellites, le contrat de location, des équipements, les contrats de travail avec les salariés, de savoir-faire.

¹⁷ Deysine A., Duboin J.: «S'internationaliser, stratégies et techniques», édition Dalloz 1995, p.670.

¹⁸ Idem.

- La convention d'association, la sauvegarde des intérêts :

C'est généralement dans la convention d'association qu'il est nécessaire de prévoir, si l'entreprise est associée minoritaire, des modalités de prise de décision permettant de sauvegarder les intérêts de l'associé minoritaire.¹⁹

B/ La réglementation de la coopération :

A défaut d'être soumise à un statut de caractère légal, la coopération fait plutôt l'objet d'une réglementation indirecte très complexe et composite.

Il n'existe que peu de textes spécifiquement consacrés à la réglementation de la collaboration. La coopération est en fait réglementée dans la plupart des pays par le biais des législations plus générales sur la concurrence, les ententes, la concentration et les monopoles.²⁰

Les coopérations en matière de R&D échappent quant à elles aux réglementations restreignant les accords interentreprises. Cette liberté donnée aux entreprises de nouer entre elles des accords de R&D sans avoir à solliciter d'autorisation préalable s'étend jusqu'à l'exploitation commune des résultats de la recherche menée conjointement.

Les alliances sous forme contractuelle ne sont pas concernées par l'application de certaines restrictions. La réglementation se limite aux opérations qui aboutissent à des restructurations durables, et exclut les coordinations de comportements concurrentiels d'entreprises qui restent indépendantes.

Les structures juridiques des instruments de coopération présentent ainsi des caractéristiques qu'il est parfois utile d'inclure dans un processus de décision.

1.2.2 Définition du partenariat

Selon **ALIOUAT B. (1996)** : « le partenariat est un accord liant des entreprises à vocations différentes au sein d'un projet commun »²¹

¹⁹ Deysine A., Duboin J., Op.cit, p.670.

²⁰ Dussage P., Garette B., Op.cit, p.36.

²¹ Aliouat B., Op.cit, p.21.

Selon l'encyclopédie de management : « le partenariat se définit comme étant un état d'esprit devant présider dans une liaison caractérisée par des intérêts communs, et par la répartition de contributions à une œuvre collective »²²

Bernard GARRETTE et Pierre DUSSAUGE (1996) ²³ proposent une définition des alliances stratégiques « les alliances stratégiques sont des associations entre plusieurs entreprises indépendantes qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires plutôt que :

- De mettre en œuvre ce projet ou cette 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. »

Le terme partenariat peut être défini comme un ensemble de comportements entre deux ou plusieurs entreprises ayant pour but de stabiliser leurs relations et de les rendre davantage coopératives. Quel que soit le cadre juridique dans lequel il s'opère, le partenariat aboutit, le plus souvent, à la mise en commun de compétences et de ressources nécessaires pour mener à bien un projet spécifique. Ces relations partenariales suppose à la fois :

- Une reconnaissance mutuelle des acteurs en présence ;
- Une volonté de s'engager durablement ;
- Une possibilité de recouvrer une liberté totale au terme de la relation.

Selon **C.ALTERSOHN (1993)** : « Pour qu'il y'ait partenariat, il faut que s'établisse une coopération d'un commun accord avec pour conséquence l'établissement de relations structurelles l'aspect technologique ou logistique n'était plus alors que le ou les moyens de mise en œuvre pour y parvenir »²⁴

YEVLINE LECLER (1993) présente le partenariat comme « une forme particulière et spécifique de relation, d'où la largeur de son champs d'application et sa possibilité association avec la notion de réseau, ce changement d'état d'esprit a des implications très étendues en termes de restructuration organisationnelle pour les entreprises concernées. Il

²² J.P Helfer et J. Orsoni, «L'encyclopédie de management », édition Vuibert, Paris, p.769.

²³ Dussauge P., Garette B., Op.cit, p.27.

²⁴ Leceler Y. : «Le partenariat industriel, la référence japonaise », édition interdisciplinaires technologiques, 1993 p.31.

peut également entraîner la création de structure intermédiaire servant de relais aux relations entre les dites entreprises et amènent encore la constitution de réseau multi-acteurs. Le partenariat peut prendre différentes formes concerner des secteurs d'activités variés, viser résolution de problèmes divers et s'appliquer particulièrement ou au contraire plus globalement à l'ensemble des fonctions de l'entreprise ». ²⁵

Selon **A. DES RUMAUX** : le partenariat est « avec les alliances, le partenariat est l'une des formes de la coopération stratégique que les entreprises peuvent être amenées à développer et qui se distingue tant que politique relationnelle à l'affrontement direct avec les concurrents et les stratégies d'évitement du face à face ».

« Le partenariat » est donc une association entre deux ou plusieurs entreprises autonomes qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires, plutôt que de mettre en œuvre un projet de façon autonome et en supportant seule les risques et affrontant seule la concurrence, ou de fusionner entre elles ou de procéder à des cessions ou acquisitions d'activités .

1.3 Les facteurs favorables au développement du partenariat

Plusieurs facteurs sont à l'origine du développement des accords de coopération entre les firmes à savoir :

1.3.1 La mondialisation :

Toute entreprise est confrontée à un marché mondial. Suite à l'ouverture des marchés, les impératifs de rentabilité, les facilités de communication et la déréglementation des mouvements de capitaux et des changes, ont incité les entreprises à s'organiser en vastes réseaux à l'échelle européenne ou bien mondiale.

Les entreprises devaient avoir une couverture mondiale tout en gardant une certaine souplesse. La coopération peut s'avérer utile dans de tels contextes.

En effet la globalisation provoque des coopérations destinées à répandre le plus vite possible un produit standard sur le marché mondial.

²⁵ Leceler Y., Op.cit, p.29.

Les mutations récentes de l'environnement dues à la mondialisation ont modifié sensiblement les conditions d'accès des entreprises aux nouveaux marchés. Dans ce contexte concurrentiel international, marqué par une compétition intense, les entreprises ne peuvent souvent plus être compétitives à partir de leurs seules capacités. Elles ont besoin de conclure des accords pour accéder à certaines ressources, pour pénétrer des réseaux de distribution, pour disposer d'une technologie.²⁶

1.3.2 L'évolution technologique :

L'un des faits marquants, souvent lié au rôle stratégique accru de la technologie dans l'évolution du tissu industriel et dans le développement des entreprises au cours des années récentes, est, semble-t-il, la multiplication des coopérations telles que le partenariat.

La maîtrise d'un progrès technologique toujours plus coûteux et rapide conduit non seulement à une intensification des accords de type partenariat, mais aussi à des associations de plus en plus nombreuses entre entreprises.²⁷

La technologie augmente en complexité et il est moins probable qu'une entreprise détienne à elle seule toutes les compétences et ressources techniques.

De même, l'entreprise devra faire face au rythme et à la complexité croissante des changements technologiques. Cela pousse les entreprises à investir massivement et en permanence pour assurer leur compétitivité en recherche et développement, à l'échelle mondiale.

La coopération est le moyen d'aborder un marché connu par un transfert de technologie ou de savoir-faire.

En prenant en considération la dimension technologique ne change pas fondamentalement la manière dont la concurrence entre les entreprises est perçue. Cependant, face à l'ampleur des dépenses nécessaires au développement des technologies, face aux enjeux de ces investissements, face à leur impact stratégique, les entreprises ont développé ces dernières années des comportements assez particuliers qui s'écartent des schémas d'analyse concurrentielle : les accords avec des partenaires externes et alliances.

²⁶ Leroy F., Op.cit, p.119.

²⁷ Dussauge P., «Technologie et stratégie d'entreprise », MC Graw-Hill, 1987, p.154.

L'évolution technologique y est en général considérée comme un phénomène externe qui s'impose à l'entreprise, inhérent à son environnement concurrentiel, et qu'elle ne peut maîtriser.

Or, les évolutions technologiques, qu'elles soient subies ou provoquées par l'entreprise, ont le plus souvent un effet décisif sur sa situation face à ses concurrents.

1.3.3 L'échec des fusions/acquisitions

Les années 80 ont été marquées par une vague sans précédent de fusions et acquisitions au niveau mondial. Malheureusement, le taux de réussite de celle-ci s'est avéré faible.

Dans les fusions et acquisitions, au contraire du partenariat, les entreprises concernées s'effacent pour donner naissance à une nouvelle entité poursuivant un ensemble cohérent et unifié d'objectifs. Certes, il arrive que dans la pratique les sociétés préexistantes ne disparaissent pas d'un point de vue juridique. De plus, une fusion ne supprime pas en général immédiatement les identités et les cultures des entreprises désormais réunies, ces identités coexistent parfois longtemps au sein du nouveau groupe. Cependant, du fait même de la fusion ou de l'acquisition, ces entités de départ sont soumises à une structure hiérarchique unique, dotée d'un centre de décision central, et elles perdent par conséquent toute indépendance quant à la définition de leurs objectifs et à la formulation de leurs stratégies.²⁸

Le désenchantement qui a suivi un très grand nombre de fusions et d'acquisitions apparaît comme une des causes du développement récent des alliances stratégiques et partenariat.²⁹

Dans des environnements toujours plus complexes et concurrentiels, il est désormais difficile aux entreprises d'être compétitives. Les alliances constituent un monde de croissance plus flexible que les fusions acquisitions. Elles préservent l'autonomie des partenaires tout en leur permettant d'accéder à des compétences manquantes, à des infrastructures ou de bénéficier d'effets de taille.

²⁸ Dussauge P., Op.cit, p.149, 150.

²⁹ Dussauge P., Garette B., Op.cit, p.62.

1.4 Les avantages et les inconvénients du partenariat

Certaines entreprises en créant un partenariat , ne voient et ne pensent qu'au côté positif de l'alliance , cela est vrai , mais dans la plupart du temps , il est nécessaire de faire une étude approfondie des inconvénients qui peuvent être engendrés par cette union dans le but d'anticiper les risques des conflits et voir le projet tomber à l'eau

Le partenariat offre certains nombre d'avantages qui permettent à l'entreprise de conserver ses propres identités ainsi que ses autonomies. Concernant les inconvénients, il n'est pas facile à l'entreprise de coopérer lorsqu'elle est livrée à une concurrence féroce.

Tableau n°03 : Les avantages et inconvénients du partenariat

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - Augmentation de la sécurité des partenaires ; - Apprentissage managérial accéléré grâce à l'expérience des autres ; - Accroissement du pouvoir sur les fournisseurs et sur les clients ; - Découverte des nouveaux débouchés ; - Avantages compétitifs supplémentaires ; - Effet de synergie économique et technologique ; - Diminution des coûts de production, de transaction et d'organisation ; - Diminution des risques (technologiques, financiers, commerciaux ...) ; - Possibilité de réaliser des économies d'échelles, des gains de productivité ; - L'apprentissage progressif d'une intégration verticale ou d'une diversification ; - Possibilité de contourner des barrières à l'entrée d'un secteur ou d'un pays donné. 	<ul style="list-style-type: none"> - Danger de l'opportunisme ; - Lutttes sourdes pour les leaderships ; - Coût élevé de la coordination ; - Coût de rupture du partenariat ; - Obstacles liés au caractère multiculturel des entreprises ; - Obstacles constitués par les différentes cultures d'entreprises ; - Goulots d'étranglement propres au degré de développement (contrainte financière, insuffisance des infrastructures) ; - Manque d'information et difficulté à vérifier la crédibilité du partenaire dans la phase de prospection ; - Manque de complémentarité entre les partenaires ; - Conflit dans la gestion courante ayant pour origine des problèmes financiers ; - Difficulté de partage de pouvoir pour crainte d'émergence d'un partenaire dominateur.

1.5 Les apports théoriques à la problématique d'un partenariat efficace dans le processus de développement :

La prolifération des accords de coopération a donné lieu à une abondante littérature empirique, et à quelques tentatives d'explication théorique.

Une théorie du phénomène de coopération et plus précisément le partenariat, devrait pouvoir expliquer les motifs de ce mode de transaction qui est choisi au détriment d'autres possibilités comme les transactions sur le marché ou l'intégration de l'activité dans l'organisation.

La vague du concept d'accord de coopération est assez récente. Ce concept succède et englobe d'autres concepts et expressions telle que : partenariat, alliances stratégiques.

L'objet est de présenter les apports théoriques se rapportant à la problématique d'un partenariat efficace. Il s'agit des modèles théoriques transactionnels, de l'analyse du comportement stratégique.

1.5.1 Présentation de la théorie des coûts transactionnels :

L'idée de base sur laquelle repose la théorie des coûts de transaction est déjà ancienne.

Dès les années 1930, l'économiste R.Coase, qui s'est vu attribuer le prix Nobel en 1991, développait une conception de l'économie selon laquelle le marché et l'entreprise devraient être considérés comme des modes alternatifs de coordination de la production, capable de se substituer l'un à l'autre.

Selon cette approche, les entreprises se créent et se développent en prenant la place du marché dans les situations où celui-ci n'est assez efficace. Sur le marché, la production est régulée par les variations de prix. A l'intérieur de l'entreprise, les transactions marchandes sont supprimées et remplacées par des échanges internes, coordonnés par l'entrepreneur qui dirige la production. Tout le problème est donc de savoir dans quels cas il est plus efficace d'organiser un échange à l'intérieur d'une firme plutôt que de laisser une transaction s'effectuer sur le marché.

La théorie des coûts de transaction propose une analyse théorique dominante qui s'inscrit la coopération dans une logique marchande. Dans ce cadre, la coopération est assimilée à une forme hybride entre le marché et la hiérarchie, il est possible de rassembler ici les auteurs qui dans la lignée de R.Coase et O.E. Williamson proposent une analyse contractuelle des institutions économiques.

1.5.1.1 Le modèle transactionnel de R.Coase :

Le concept des coûts transactionnels apparaît la première fois en 1937 dans un article

R. Coase intitulé « la nature de l'entreprise »¹, où il cherche à expliquer l'existence des entreprises. En effet, d'après la théorie néoclassique, les prix du marché sont connus de tous les acteurs, ce qui implique une répartition idéale des ressources. Dans le cadre de cette hypothèse, il est impossible d'expliquer l'existence d'entreprises, où différentes ressources sont unies et coordonnées.

D'après R.Coase, l'indicateur d'information « prix » est lié aux différents coûts. Le mécanisme des prix implique certains coûts qui peuvent être évités par l'allocation de ressources au sein d'une institution appelée entreprise.

Les travaux de R.Coase ont ouvert la porte à une interprétation des différentes modalités de coordination des activités. Selon l'auteur, la présence d'organisation dans un univers où les prix constituent un système efficient de transmission de l'information devrait être théoriquement justifié.

Sa construction théorique prend appui sur un nouveau concept, « le coût de transaction ». Le fait que certaines transactions soient organisées hors marché ne peut se justifier rationnellement qu'à condition de trouver sur le marché une contrepartie aux coûts de gestion autoritaire. Et cette dernière se trouve dans le concept de coûts liés à la découverte des prix adéquats ainsi que les coûts de négociation et de conclusion de contrats.

1.5.1.2 Le modèle transactionnel d'O.E. Williamson (1975) :

L'analyse de R.Coase a permis une avancée incontestable de la théorie de la firme n'empêche qu'elle inscrit des insuffisances par le fait qu'elle n'explicite pas en quoi consiste et ce qu'il faut entendre par « coût de transaction ».

S'inspirant de la théorie des « droits de propriété » de R.Coase ainsi que de Alchian et Demsetz (1973) O.E. Williamson propose une approche transactionnelle de la firme où l'efficacité organisationnelle se conçoit par référence à un type de transaction déterminé, il définit ces coûts comme la somme des coûts ex ante de négociation, de rédaction de contrat et des coûts ex post d'exécution, de mise en vigueur et de modification d'un contrat lorsque des conflits apparaissent. Son analyse des transactions et de contrats des plus simples aux plus complexes a permis d'attribuer pour chaque type de contrat le mode de relation le plus efficace.

Il existe deux grandes formes possibles de gestion de la transaction : soit l'entreprise réalise la transaction au travers du marché, soit elle l'internalise totalement, se substituant au marché par une organisation interne, et en réalisant une coordination de type hiérarchique. En s'inspirant des travaux de R.Coase, O.E. Williamson a publié une série d'articles visant à opérationnaliser la théorie des coûts transactionnels en s'appuyant sur les deux concepts suivant :

- La rationalité limitée due aux insuffisances de la nature humaine et du langage :

Les individus ont une rationalité limitée, ce qui les rend incapables d'écrire des contrats complets, envisageant tous les événements et cas de figure possibles lorsque la transaction qu'ils projettent s'inscrit dans un environnement trop complexe. A cause des limites de la raison, le marché échoue donc dans les situations de complexité et d'incertitude ;

- Les comportements opportunistes de la part d'acteur qui cherchent à exploiter les faiblesses et les incertitudes :

Les individus sont opportunistes, ce qui les incite à essayer de s'enrichir aux dépens les uns des autres lorsque la situation le permet, quitte à user d'astuce et de mauvaise foi, à dissimuler leurs intentions, à ne pas tenir leurs promesses. En effet, la victime réelle ou potentielle d'un acteur opportuniste peut changer immédiatement de partenaire en faisant appel à un concurrent. Mais cette riposte n'est pas toujours possible car les coûts de changement de fournisseur sont parfois très élevés.

1.5.2 L'analyse du comportement stratégique :

La théorie des coûts de transaction est basée sur le principe de minimisation des coûts de transaction tels que définis précédemment par le choix d'une forme d'organisation

optimale parmi les différentes possibilités se trouvent entre marché et hiérarchie. Cependant l'intérêt d'un dirigeant est avant tout une amélioration de la position compétitive de l'entreprise par rapport à ses choix stratégiques.

L'approche théorique du comportement stratégique préconise un choix des partenaires permettant amélioration (ou le maintien) de la position compétitive des parties prenantes soit par la collusion, soit en privant les concurrents d'alliés bénéfiques. Ce courant théorique met en avant dans son analyse des stratégies d'alliances la notion de synergie entre les firmes.

Cependant, l'alliance est considérée elle-même comme une stratégie concurrentielle. Contrairement à la théorie des coûts de transaction qui considèrent les alliances stratégiques comme une forme hybride avec un dosage de marché et hiérarchie, les auteurs du courant stratégique pensent que la coopération est une alternative à ces deux modes d'organisation.

L'objectif de la stratégie est ainsi d'identifier une position dans l'industrie à partir de laquelle l'organisation pourra se défendre contre des forces compétitives ou les influencer en sa faveur.

Dans cette optique, la coopération, définie comme un accord explicite conclu entre des firmes pour une longue période, relatif à un ou plusieurs domaines d'activité, et qui implique un comportement coordonné de leur part ne se présente plus comme une entrave à la concurrence mais participe du processus concurrentiel.³⁰

Les accords de coopération représenteraient dans cette perspective un instrument particulièrement performant de la stratégie concurrentielle des entreprises.³¹

L'analyse du comportement stratégique perçoit l'accord de coopération selon deux perspectives différentes :

1.5.2.1 L'accord de coopération comme stratégie concurrentielle :

Ici l'accord est perçu soit comme arme concurrentielle exogène à l'encontre de concurrent présent ou potentiel ou comme arme concurrentielle endogène tournée volontairement contre les partenaires.

A/ L'accord de coopération comme arme concurrentielle exogène :

³⁰ Rainelli M., Gaffard J-L., Op.cit, p.25, 26.

³¹ Idem, p.29.

De nombreux accords de coopération se sont motivés par un comportement stratégique qui vise à lever les barrières à l'entrée ou à corroder la position de la concurrence.

L'analyse de M. Porter porte sur des secteurs à concurrence mondiale. Les stratégies d'alliances à mener relèvent ici de la globalisation des marchés et visent l'atteinte d'un avantage concurrentiel qu'une firme ne pourrait détenir en agissant seule, cet avantage compétitif spécifique peut être selon M. Porter de deux sortes.³²

D'un autre côté l'augmentation des coûts de R&D, la réduction de la durée de vie des produits l'émergence de nouvelles technologies a fait naître une forme bien spécifique de coopération qu'est la filiale commune en R&D selon Vickers (1985) c'est un moyen d'empêcher l'entrée de nouveaux concurrents au travers d'un système de brevetage préemptif.

Par ailleurs Vernon (1983) considère que l'accord de coopération est un investissement défensif par lequel les formes font face à l'incertitude stratégique notamment dans les industries à concentration modérée où la collusion est difficile en dépit des bénéfices retirés de la gestion de l'interdépendance entre les firmes.

B/ L'accord de coopération comme stratégie concurrentielle endogène :

Les auteurs qu'examinent les incidences de la globalisation des marchés que les entreprises dans une perspective endogène, pensent que la coopération ne peut se concevoir sans une lutte entre les partenaires. Ils s'inquiètent ainsi du manque de préparation des entreprises dans le domaine de la technologie face à leurs concurrents étrangers. De ce fait ils mettent en garde les entreprises contre les fausses coopérations contractées auprès de firmes étrangères dont l'intention stratégique et d'amener leurs partenaires à se battre à leur place contre les concurrents dominants.

L'intérêt de ce courant est de souligner deux défis majeurs pour la firme engagée dans un accord de coopération.

Le premier est celui de l'équilibre précaire des rapports de force entre coopérants et la menace de l'empiètement stratégique d'un partenaire sur l'autre. Le second défi est l'incompatibilité potentielle des intentions stratégiques des partenaires susceptibles de varier dans le temps. Ce courant a ainsi une portée normative.

³² Leroy F., Op.cit, p.28.

1.5.2.2 L'accord de coopération comme stratégie relationnelle

Les relations contractuelles c'est-à-dire les accords de sous-traitance, de concession de licence ou de filiale commune existent depuis longtemps. Néanmoins, la structure de la concurrence mondiale, les enjeux technologiques et la réduction des durées de développement de produits nouveaux ont, depuis une quinzaine d'année, accéléré le développement des stratégies « relationnelles ».

Ces stratégies sont fondées sur des relations privilégiées que l'entreprise établit avec certains partenaires de son environnement ce qui affecte presque la concurrence. Le but est de satisfaire avec un niveau de profit acceptable en tissant des ententes plus stables et moins incertaines au sein de l'univers turbulent de la concurrence, cette stratégie peut s'établir par la création d'une joint-venture, d'un contrat de licence ou d'une franchise.

Cette théorie des stratégies relationnelles considère que les acteurs recherchent en majorité et avant tout des situations de sécurité. La coopération offre aux partenaires une sécurité et une stabilité pour un temps donné, et permet de consolider leurs capacités d'affrontement au détriment d'autres concurrents.³³

La stratégie relationnelle n'élimine totalement pas la concurrence mais en modifie les règles du jeu concurrentielles. Plus précisément « l'approche relationnelle cherche à bâtir une théorie dans laquelle les pratiques de coopération protectrices et les stratégies d'affrontement risquées peuvent coexister »

Dans le milieu concurrentiel, laisse entendre que les firmes sont condamnées à l'affrontement sur le marché, où le concurrent est l'ennemi à éliminer ou à contourner, avec qui il faut éviter de se battre voire tenter de se rapprocher. Pourtant, certains rivaux peuvent renforcer, et non affaiblir, la compétitivité d'une firme. De bons concurrents sont à même de servir la firme de bien des façons, et d'améliorer la structure du secteur.³⁴

La théorie de l'avantage concurrentiel considère que l'alliance permet d'optimiser les chaînes de valeur respectives des entreprises liées par l'accord. Les stratégies de coopération s'insèrent dans des logiques de complémentarité qui favorisent l'apparition de marchés imparfait, ces marchés favorisent à leur tour une création de valeur renforçant les avantages concurrentiels des entreprises. L'alliance est alors comme une option stratégique qui permet

³³ Aliouat B., Op.cit, p.12.

³⁴ Rainelli M., Gaffard J-L., Asquin A., Op.cit, p.31.

de tirer avantage de renoncement à l'affrontement. Il y a lieu de parler non plus d'avantage concurrentiel, mais d'avantage coopératif.³⁵

Ces diverses contributions théoriques ont sans nul doute aidé à comprendre la démarche vers la stratégie de coopération et de ce fait celle vers un accord de partenariat, ainsi le choix du partenariat comme stratégie parmi d'autres pour atteindre un objectif précis, devrait être fait après avoir évalué soigneusement toutes les possibilités.

³⁵ Aliouat B., Op.cit, p.12.

Section 2 : Les caractéristiques du partenariat

Les motivations pour les entreprises de s'associer avec d'autres entreprises sont innombrables, liées aux spécificités des entreprises concernées et à leurs besoins respectifs. Par ailleurs, c'est le plus souvent un ensemble de raisons entremêlées qui guide les partenaires vers un rapprochement.

L'importance accordée un choix du partenaire ainsi que les conditions de négociation jouent un rôle essentiel dans la réussite des projets communs.

2.1 Les objectifs du partenariat :

Les motivations qui poussent les entreprises à s'associer avec d'autres sont liées à leurs spécificités et à leurs besoins respectifs et c'est le plus souvent un ensemble de raisons entremêlées qui guide les partenaires vers un rapprochement.

Le partenariat, n'est pas en lui-même un phénomène nouveau, mais il tire sa particularité de la fréquence par laquelle il se répond et quant au choix des managers comme alternative stratégique plus efficace et efficace. En liant un accord de partenariat, l'entreprise tend à atteindre des objectifs qui lui sont difficiles, voire impossible à réaliser à titre individuel.

Parmi les principaux objectifs sont à atteindre pour la réalisation d'un partenariat sont :

2.1.1 Le transfert technologique

Le partenariat permet l'accès aux technologies, aux travaux de recherche et développement par le biais d'un transfert interentreprises.

La notion de transfert de technologie est délicate, ce peut être un simple transfert de savoir-faire (technique ou commercial). La technologie est « l'ensemble des connaissances, de l'expérience et des compétences nécessaires pour la fabrication d'un produit et pour la création d'une entreprise dans ce but »³⁶

La technologie peut être aussi défini comme étant « L'étude raisonnée des techniques », c'est-à-dire de l'ensemble des outils, techniques et procédés employés dans les diverses

³⁶ Deysine A., Duboin J., Op.cit, p.603.

branches de l'industrie, un transfert de technologie représente donc « la vente ou la concession d'une licence portant sur un ensemble de connaissances, d'outils, de techniques et de procédés destinés à permettre à l'acheteur de fabriquer dans les mêmes conditions que le vendeur et faire de cet achat une opération rentable »

Un transfert de technologie est une vente de « matière grise », de connaissances. Lorsque celle-ci sont transférées, elles ne peuvent plus être récupérées et le nouveau titulaire peut devenir un concurrent dangereux. C'est de plus, une opération qui engage pour plusieurs années. Mais c'est aussi parfois un passage obligé pour pénétrer un marché.³⁷

2.1.2 La réduction des coûts :

Former et nouer un partenariat permet aux entreprises d'atteindre certaines masses critiques et réaliser des économies d'échelles substantielles et ce par répartition des frais fixe sur un grand nombre d'unités produites, il réduit ainsi les coûts par le rassemblement de ressources, et ce à tous les échelons de valeur ajoutée de l'entreprise, ces réductions peuvent se répercuter sur les parts de marché grâce à une diminution du prix de vente.

Afin de diminuer les coûts, différentes possibilités sont envisagées par les entreprises, pour avoir une idée concrète, nous présenterons quelques une d'entre elles :

- Une entreprise peut s'associer à un concurrent pour la création d'un bureau de recherche et développement commun en vue de concevoir un nouveau produit dont la base serait identique aux deux sociétés.
- Créer une centrale d'achat sera aussi importante et utile et ce dans le but de regrouper les commandes en vue d'atteindre certaines masses critiques et d'obtenir des prix plus intéressants auprès des fournisseurs. Une entreprise réalise une économie d'échelle substantielle, lorsqu'elle noue un partenariat dont le but est de produire le même bien, car cela lui permettra d'atteindre un volume de production plus important et de répartir les coûts des équipements sur un plus grand nombre d'unités.
- Créer un partenariat avec une entreprise dont les matières premières et l'outillage sont semblables afin de réduire les coûts d'infrastructure, d'approvisionnement, de transport et de stockage.

³⁷ Deysine A., Duboin J., Op.cit, p.603.

- Créer une alliance Marketing avec une entreprise fabriquant un produit complémentaire visant au cofinancement de la publicité, des moyens de diffusion et encore des frais de participations aux foires et salons.

2.1.3 La réduction des risques

Toute entreprise se trouve face à des incertitudes concernant ses activités et leurs évolutions dans le futur.

Les décisions stratégiques de l'entreprise sont confrontées à une série de risques et d'incertitude que l'organisation tente de gérer au mieux.

L'entreprise peut être considérée comme une coalition poursuivant des objectifs plus ou moins autonomes et plus ou moins rationalisés. Les décisions qu'elle prend dépendent des informations et des prévisions dont elle dispose. L'entreprise négocie avec son environnement de façon à anticiper les réactions de celui-ci vis-à-vis des décisions qu'elle prend. Les accords de coopération sont conçus comme une démarche de réduction de l'incertitude qui pèse sur les décisions de l'entreprise.³⁸

Prévoir l'avenir est donc le souci majeur de chacune d'elles, aussi se voit-elle ainsi obligée d'investir beaucoup de temps et d'argent afin de réaliser des études de marché et les adaptations de produits nécessaires à son entrée, sans être jamais certaines du résultat.

Pour réduire ces incertitudes, l'entreprise devrait anticiper sur ses concurrents et faire partie des leaders sur le marché, elle devrait connaître les évolutions techniques de son secteur d'activité avant ses concurrents pour prendre la décision optimale avant les autres, sur ces points, la coopération peut s'avérer précieuse, et confère l'annulation partielle des risques liés à l'environnement de l'entreprise, comme l'illustrent les exemples que nous vous proposons :

- Réduire l'incertitude qui plane autour de l'entreprise, et limiter les risques de rupture du processus de production en rassemblant les ressources techniques, humaines, financières et intellectuelles.
- Lorsque l'incertitude sur les résultats est trop grande, mettre des ressources en commun pour faire de la recherche et développement.

³⁸ Aliouat B., Op.cit, p.37, 38.

- Assurer une certaine sécurité quant au volume de vente à réaliser sur un marché visé, en établissant des clauses d'exclusivité dans les contrats de vente.

2-1-4 L'intégration dans de nouveaux marchés

Toute entreprise désire posséder une place de leader sur le marché, mais ce n'est pas toujours le cas, soit à cause d'un manque de connaissances et de technologies, soit à cause d'un manquement dans les moyens de financement ce qui l'oblige et la pousse à ne pas évoluer et s'accroître.

Le partenariat permet et offre la possibilité aux entreprises d'obtenir des avantages concurrentiels de nature à favoriser la conquête de parts de marchés potentiels. Il permet également à l'entreprise d'atteindre des clients qu'elle n'aurait jamais osé approcher seule, et d'avoir une taille significative pour répondre à des appels d'offre publics, surtout sur des secteurs qui nécessitent des investissements importants, comme il offre l'opportunité à l'entreprise d'accéder à de nouveaux marchés plus rapidement grâce à un partenaire situé sur le marché étranger où elle désire exporter.

La stratégie de partenariat aide à donc à accéder au marché et cela prend grande importance pour obtenir ou conserver un avantage concurrentiel.

À l'issue de la phase de croissance, les entreprises qui réussiront sont celles qui ont la capacité de combiner de bons produits à un bon accès au marché.

La coopération est le moyen d'aborder un marché connu par un transfert de technologie ou de savoir-faire, d'avoir accès soit à des marchés peu connus, soit à des technologies nouvelles. Il existe donc une large possibilité pour pénétrer un marché à partir de technologies maîtrisées.³⁹

2-1-5 L'acquisition de nouvelles connaissances :

Pour qu'une entreprise puisse être compétitive et posséder une position importante sur le marché, elle doit sans cesse développer ses produits, et mettre au point de nouvelles technologies. Cela n'est pas aussi facile que ça, car c'est l'option qui lui prend le plus de temps et qui exige le plus d'investissement.

³⁹ Deysine A., Duboin J., Op.cit, p.322.

Le partenariat lui permettra de faciliter l'apprentissage et de limiter les risques liés à un long processus d'acquisition de connaissances.

Un partenariat, par le biais d'une alliance stratégique peut concrétiser un partage des deux technologies entre entreprises fabriquant des produits complémentaires, leur union permettra de proposer sur le marché un produit hautement compétitif, donnant ainsi à l'alliance une position concurrentielle plus importante et surtout confortable.

En effet, s'associer avec un partenaire étranger avec des compétences, des techniques de management, des visions stratégiques ou des techniques nouvelles, fournit de multiples occasions d'améliorations pour l'entreprise locale et lui permet de se renforcer au dépend de l'entreprise étrangère.

Une entreprise peut également opter pour un partage de bénéfices avec un partenaire implanté sur un marché qu'elle désire en lui proposant d'exploiter commercialement la technique mieux qu'elle n'aurait pu le faire elle-même .

2.2 Les principales étapes du partenariat :

Trouver un bon partenaire, fixer les objectifs, négocier le contrat et mettre le partenaire en place ne s'improvise pas. Il est en effet utile pour un manager de suivre et de consulter les sept étapes du processus chronologique de la mise en place d'un partenariat afin d'éviter les déceptions qui résulteraient de tentatives mal conduites.

2.2.1 La détermination de l'objet et du profil du partenariat

Le partenariat doit répondre aux objectifs de l'entreprise découlant de sa stratégie de développement, une fois que ses objectifs sont bien définis, l'entreprise peut établir les différents critères de partenariat et voir si ce dernier lui convient. Le manager passera alors par autre (04) étapes afin de déterminer l'objet et le profil du partenariat :

2.2.1.1 La réflexion stratégique préalable :

Lorsqu'un manager prend la décision de chercher ou de créer un partenariat, la décision prise doit s'inscrire dans la stratégie globale de l'entreprise, dès lors le manager devra accomplir un travail de réflexion à partir de la stratégie de développement de l'entreprise

2.2.1.2 Les objectifs

La suite logique de la démarche est la définition des diverses politiques et de leur mise en œuvre qui concrétisent la stratégie choisie. Ces politiques se traduisent par des objectifs généraux (accroître les parts de marché via l'exportation, élargir la gamme de produits, diminuer le coût de production, réduire les délais de livraison,...), définis aux divers niveaux de la chaîne de valeur ajoutée de l'entreprise.

Face à ces objectifs, le manager peut conclure que le partenariat trouve sa place dans la stratégie de l'économie, et baser sa décision sur une analyse concrète mettant en évidence les forces et faiblesses de l'économie. Cette démarche permettra une progression logique et rationnelle, car il faudra toujours garder à l'esprit que si une économie a besoin d'un partenariat, c'est pour réaliser un objectif clairement défini qui répond à la stratégie de l'économie...

2.2.1.3 Le choix de l'objet et du profil du partenariat :

Une étude permettra au manager d'identifier l'objet et le profil du partenaire qui correspondent le mieux à la stratégie, les besoins et les objectifs de l'économie,

- L'objet du partenariat correspond au stade de la valeur ajoutée de l'économie où le partenariat sera réellement effectif (production, sourcing, marketing, recherche et développement).
- Le profil du partenariat correspond au mode d'organisation avec lequel une entreprise et son manager souhaitent faire un partenariat (PME, grande entreprise, multinationale ... etc.) et surtout sa complémentarité par rapport aux objectifs de l'économie (localisation géographique, secteur d'activité, et la stratégie globale de l'économie).

2.2.1.4 Proposition de Cheek List pour la recherche d'un partenaire :

Établir le profil du partenaire idéal n'est pas chose aisée. Afin d'y remédier, la CHEEK List suivante permet de donner un aperçu des éléments à déterminer préalablement à la recherche proprement dite du partenaire idéal. Cette liste devrait bien évidemment s'adapter pour chaque entreprise selon le partenariat qu'elle envisage.

- **L'objet du partenariat** : c'est l'étape du processus de production où le partenariat sera effectif.

- **Le type de partenariat :**
 - Si le partenariat est commercial :
 - Image des produits ou services.
 - Similarité des méthodes commerciales.
 - Agressivité commerciale.
 - Connaissance d'un ou des marchés étrangers.
 - Force de vente.
 - Si le partenariat est industriel :
 - Label qualité des produits.
 - Capacité de production.
 - Technologie compatibles.
 - Complémentarités de l'outillage.
 - Souplesse de l'outil de production.
 - Si le partenariat est technologique
 - Disponibilité des brevets ;
 - Technologie recherchée ;
 - Disposition des compétences spécifiques du partenaire.
- **Le profil du partenariat :**
 - La taille de l'entreprise (PME, grande entreprise, entreprise multinationale ...)
 - Le chiffre d'affaires.
 - La gamme de produits et part du marché.
 - La réputation.
 - La situation financière. La qualité managériale. Les pays où l'entreprise est active. - -
 - L'expérience de partenariat.
 - La culture d'entreprise...

2.2.2 La recherche des partenaires potentiels :

Cette étape s'intéresse à la recherche des partenaires susceptibles de répondre aux besoins du partenaire initiateur, d'une manière générale et détaillée. Le premier facteur qui devrait être considéré dans la recherche du bon partenaire est relié à la complémentarité des besoins respectifs des deux partenaires.

2.2.2.1 La recherche de l'information ciblée :

Plusieurs canaux d'information sont mis à la disposition du chef d'entreprise pour trouver des informations sur le partenaire potentiel et ces canaux présentent des avantages et des inconvénients auxquels le chef d'entreprise doit faire face. Si la recherche d'un responsable partenaire s'avère infructueuse, et qu'il rencontre des difficultés, il devra automatiquement se remettre en question, et voir si cela est dû à une mauvaise méthode de recherche, ou à une demande excessive, ce qui est tout à fait possible du fait du manque de partenaire désiré ou désiré. Dans ce cas bien précis, le dirigeant est confronté soit à l'abandon du projet, soit à la modification des objectifs généraux de l'entreprise.

2.2.2.2 La présélection :

Le dirigeant effectue une première présélection en sélectionnant les partenaires qui répondent aux caractéristiques prédéterminées et qui permettent à l'entreprise de mieux atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. A l'issue de cette présélection, le manager disposera d'une liste limitée qui lui permettra d'entamer des prises de contact.

2.2.3 La sélection du partenariat :

Après la présélection des partenaires susceptibles de répondre au mieux aux objectifs fixés, le manager doit effectuer un choix. Son attention doit être focalisée sur la compatibilité et / ou la complémentarité des objectifs de l'entreprise par rapport à ceux des partenaires potentiels

Cette étape est très importante car le choix des partenaires est crucial pour la réussite d'une alliance, elle mérite d'être effectuée avec rigueur, dans la mesure où elle détermine le succès du partenariat. En effet, il devrait y avoir une complémentarité et une comptabilité entre les objectifs de l'entreprise et ceux de son futur partenaire.

Les managers sélectionnent leurs partenaires en considération d'éléments tels que la réputation ou la confiance qu'ils ont dans les personnes représentants des partenaires potentiels.

Il est clair, en effet, qu'une innovation n'a de chance de succès que si elle est mise en œuvre en réseau. Reconnaissant l'intérêt d'une sélection basée sur des critères relationnels (réputation, flexibilité relationnelle, etc.), l'entreprise innovante ne doit pas négliger

l'utilisation du réseau d'innovation qu'elle construit, comme un réseau d'information. La sélection passe par trois étapes essentielles qui sont :

2.2.3.1 La sélection des entreprises par les données externes :

Elle consiste en établissement d'une fiche d'identité des entreprises de l'échantillon, elle concerne, de manière générale, l'identification du nom du partenaire, leurs formes juridiques, de l'année de création, du capital, de l'adresse....etc.

2.2.3.2 La sélection par contrat direct :

Elle consiste en un contrat direct établi entre le partenaire initiateur et le partenaire désiré, et ce par le biais des courriers. Une réponse sera accordée ; soit elle est favorable, soit elle est défavorable.

Après une réponse favorable, les concernés (dirigeants) vont fixer un rendez-vous précis pour s'entretenir et s'échanger des informations de façon plus profonde. Un questionnaire peut être établi pour et par chacun d'entre eux, il peut reprendre ou formuler des questions concernant les informations citées antérieurement pour une conformation.

Ce questionnaire permet de déceler d'éventuelles faiblesses et de préparer la négociation ; connaître le passé, le présent et le futur des entreprises, aussi la vocation et nature des activités, nature de la clientèle et la concurrence directe et indirecte de l'entreprise.

2.2.3.3 L'adéquation des partenaires au projet :

C'est la dernière étape de la sélection qui correspond à l'étape du pré négociation.

Toutes les informations sont réunies dans une grille multicritères qui permet de faire un choix définitif.

Les entreprises retenues sont celles qui sont les plus en adéquation avec le projet de partenariat, le manager devrait encore entamer l'étape de la négociation qui peut s'avère infructueuse, malgré les précautions prises.

Donc il est important et prudent pour le manager de garder en réserve deux ou trois partenaires potentiels dans l'éventualité d'un échec des négociations.

2.2.4 La négociation du partenariat :

Représente une place importante dans la mise en place d'un partenariat, c'est une phase révélatrice de la réelle implication du partenaire désigné, le manager peut vérifier la validité des informations, qu'il avait recueillies lors de sa sélection et se rendre compte de la motivation et de l'implication du partenaire.

En effet, un partenaire stable ne peut être établi que si les deux parties y trouvent des avantages durables. Il s'agit donc de composer avec un partenaire en vue d'établir des objectifs opérationnels en commun et s'en assurer des moyens que chacun fournira pour atteindre des derniers.

Pour qu'une négociation soit parfaitement réussie et maîtrisée , l'entreprise doit se doter d'un négociateur compétent , disposant de qualités telles que : (une stratégie de diplomatie , une expérimentation dans les négociations , une maîtrise de la langue et une bonne interprétation , une capacité de conclusion) , elle doit aussi établir un engagement de confidentialité , avoir des objectifs opérationnels , connaître les moyens disponibles du futur partenaire , déterminer le rôle de chacun et enfin ne jamais rompre les négociations de manière abusive .

2.2.5 Le démarrage du projet du partenariat

Le processus de démarrage intervient au même temps que les négociations finales.

Il se concrétise par un calendrier défini dans un contrat préétablis et par un plan de suivi qui permettra d'évaluer l'état d'avancement du projet de partenariat en fonction des objectifs opérationnels définis lors de la négociation.

Le démarrage consiste en la réalisation de tous les investissements et actions prévus par le calendrier défini dans le contrat tel que : La rencontre des personnes concernées par le partenariat selon un agenda prédéfini

Pour un partenariat, le lancement doit se préparer très tôt, le démarrage est l'un des points ou le point le plus important du succès qui demande beaucoup de professionnalisme et des outils pour réussir, car il consiste en la réalisation de tous les investissements et les actions prévus par le contrat.

Il est primordial que tous les acteurs de l'entreprise concernée connaissent les tenants et les aboutissants du partenariat. Les objectifs, les résultats escomptés, ses conséquences directes et indirectes sur l'organisation du personnel. Un suivi simple et souple permettrait d'avoir une évaluation assez précise des performances du projet et de son avancement.

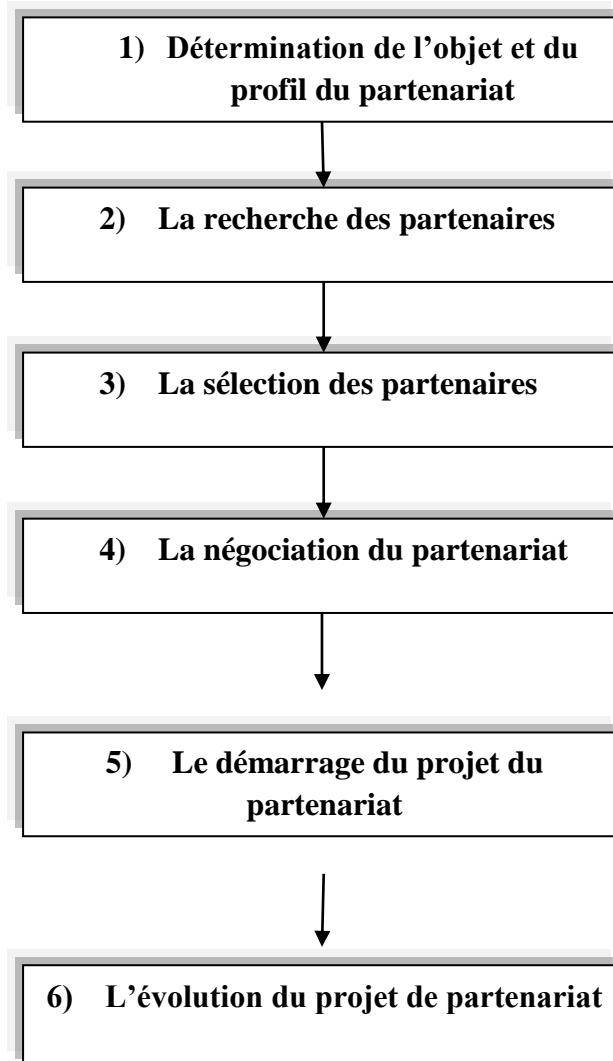
2.2.6 L'évaluation du projet de partenariat :

L'évaluation du projet de partenariat vient en confirmation de l'atteinte ou non des objectifs fixés. Cette étape est décisive car elle conditionne plusieurs choix stratégiques pour les partenaires qui décident en fonction des résultats obtenus d'approfondir, de modifier ou d'arrêter tout simplement leur collaboration. Le partage des résultats se fera au prorata des apports de ce qui a été conclu dans l'accord.

L'évaluation du projet de partenariat vient en confirmation de l'atteinte ou non des objectifs fixés. Cette étape est décisive car elle conditionne plusieurs choix stratégiques pour les partenaires qui décident en fonction des résultats obtenus d'approfondir, de modifier ou d'arrêter tout simplement leur collaboration.

Les étapes de construction d'un partenariat sont représentées par le schéma suivant :

Figure n°14 : les principales étapes du partenariat



Source : Réalisé par nous-même.

2.3 Les typologies du partenariat

Selon les critères que les caractérisent et en fonction des possibilités qu'ils offrent, il existe essentiellement quatre types de partenariats

- Le partenariat industriel qui est directement lié à la production ainsi qu'aux aspects techniques de l'entreprise ;
- Le partenariat commercial qui regroupe l'apport de savoir-faire en marketing et en technique de commercialisation ;

- Le partenariat technologique, essentiellement caractérisé par des transferts de technologie et de savoir-faire technologique ;
- Le partenariat financier lié à un mouvement en capital.

2.3.1 Le partenariat industriel

Il peut permettre à une entreprise de mettre en commun les moyens de production avec ceux de son partenaire, de développer la sous-traitance stratégique ; faire des achats groupés et /ou développer une logistique commune. Autrement dit, il est défini comme « rassemblant l'ensemble des techniques permettant d'enrichir ou de créer des relations professionnelles plus étroites et plus rigoureuses »

Dans ce type de partenariat, des étapes importantes sont :

2.3.1.1 Les accords de sous-traitance :

La sous-traitance consiste à déléguer une partie de la production à une autre entreprise, pour des raisons de capacité de production ou de spécialisation.

Il est considéré comme un partenariat industriel dit stratégique. Elle représente un partenariat de conception qui implique une véritable collaboration entre les partenaires et autorise non seulement une production à moindre coût mais offre également une sécurité des approvisionnements.

Il est indiqué par ce partenariat stratégique « l'opération par laquelle une entreprise confié à une autre le soin d'exécuter pour elle et selon un cahier des charges préétabli, une partie des actes de production et de services dont elle conserve la responsabilité économique finale ». ⁴⁰

Ce type de partenariat stratégique est réalisé pour la fabrication d'un composant destiné à être intégré dans la production de l'entreprise, la réalisation d'un sous-ensemble qui assure la fonction opérationnelle dans un système complexe ou la fabrication d'outillages spécifiques.

⁴⁰ J.P. Helfer, J. Orsoni, «L'encyclopédie de management », édition Vuibert, Paris, p.759.

2.3.1.2 Les accords de fabrication en commun

C'est un accord par lequel deux ou plusieurs entreprises s'engagent à participer à la fabrication d'une ou plusieurs produits déterminés.

Pour fabriquer le même produit ou pour répartir les tâches entre partenaires. L'objectif principal est :

- Renforcer la capacité concurrentielle : rationalisation du processus, mise en œuvre de grandes séries ;
- Grouper les forces : pour entreprendre une fabrication coûteuse qu'aucune entreprise ne pourrait entreprendre à titre individuel.

2.3.1.3 Le contrat de façonnage

C'est un contrat par lequel une entreprise étrangère et une entreprise locale se lie pour une période déterminée afin d'atteindre des résultats rigoureusement définis.

La première ayant un savoir-faire et de produits qu'elle désire fabriquer localement afin d'élargir son champs d'activité et la seconde dispose d'un site et de l'équipement pour la transformation et la fabrication.

2.3.2 Le partenariat commercial

C'est le type le plus répandu particulièrement entre les PME, il s'agit particulièrement de leur première expérience, qui leur permet d'apprendre à mieux se connaître. . Parmi les motivations de ce type les plus fréquents citons :

- Une plus grande maîtrise de la politique commerciale que l'intermédiaire d'un importateur ou d'un distributeur ;
- Un meilleur accès au marché local et au réseau de commercialisation que par l'approche directe.

Ce type de partenariat permet de pénétrer plus facilement et rapidement à un marché tout en économisant les frais de son étude et de déplacement.il offre donc les possibilités :

- D'accéder à des nouveaux marchés à moindre coûts

- De relier la marque de l'entreprise à la marque du partenaire en créant un réseau commercial commun dans lequel les partenaires vendent une gamme complète de produits, composée des produits de l'un et de l'autre.

Ce type regroupe différentes accords dont :

2.3.2.1 La franchise

La franchise se définit comme « un contrat par lequel une entreprise concède à une autre entreprise indépendante, en contrepartie d'une redevance, le droit de se présenter sous sa raison social ou sa marque pour vendre des produits ou des services.»

Une autre définition donnée à la franchise comme « un système de commercialisation de produit et/ou de technologies basée sur une collaboration étroite et continue entre des entreprises juridiquement et financièrement indépendantes, le franchiseur et ses franchisés, dans lequel le franchiseur accorde à ses franchisés le droit et impose l'obligation d'exploiter une entreprise avec le concept du franchiseur. Franchiseur et franchisé trouvent, dans la franchise, un intérêt respectif, tout en conservant leur indépendance.

La franchise est, avant tout, un état d'esprit allant au-delà de simples relations fournisseurs client pour atteindre un fort degré de coopération entre les deux parties.

2.3.2.2 Les accords d'approvisionnement :

C'est les accords par lesquels plusieurs sociétés se regroupent afin de montrer une unité chargée des approvisionnements

Cette dernière constitue un point commun d'achat pour toutes ces sociétés, ce qui leur permet d'atteindre une capacité d'achat nettement plus importante en vue d'obtenir de meilleures conditions tarifaires.

2.3.2.3 Le portage :

Le portage est un partenariat à l'exportation qui se réalise généralement entre une entreprise dite « porteuse » de taille plus importante et une entreprise dite « portée » de taille plus modeste.

La première met à la disposition de la seconde son réseau commercial à l'étranger moyennement une commission sur le chiffre d'affaire réalisé par cette dernière sur le marché.

Le portage également appelé « exportation Kangourou », est une coopération internationale entre deux industriels sur un marché complémentaire qui consiste à la commercialisation des produits d'une PME, l'entreprise « portée », par le réseau commercial à l'étranger d'une grande entreprise, l'entreprise « porteuse ».

2.3.3 Le partenariat technologique

Il s'agit de tout accord explicite de coopération, à plus ou moins long terme, entre deux ou plusieurs entreprises juridiquement indépendantes, concurrentes ou potentiellement concurrentes, qui décident de tirer mutuellement profit d'un projet commun (en partie ou totalement de nature technologique), tout en conservant leur autonomie de décision.⁴¹

Une relation de partenariat de type technologique permet à l'entreprise d'atteindre plusieurs objectifs. Ce sont la réduction des coûts liés à la recherche et au développement et l'incertitude quant aux résultats de la recherche ou de l'apprentissage technologique.

Trois possibilités principales s'offrent à l'entreprise :

- Concevoir ensemble un produit nouveau ;
- Acquérir une technologie existante ;
- Sous-traiter et exécuter en commun les activités de R&D.

2.3.3.1 Les accords de licence :

C'est le contrat par lequel le titulaire d'un brevet, d'une marque ou d'un savoir-faire, appelé concédant ou donneur de licence, concède à un licencié l'autorisation d'utiliser ou d'exploiter, dans certaines limites, un brevet, une marque ou un savoir-faire.

Dans les deux cas, cela implique le dépôt ou l'enregistrement du brevet, de la marque dans le pays du licencié. Pour le savoir-faire, il n'existe aucune protection légale qui vienne compléter la protection contractuelle, d'où l'importance des clauses de confidentialité et non concurrence

2.3.3.2 Les accords de R&D :

Ces accords sont généralement définies comme des contrats par lesquels des entreprises indépendantes de mettre en commun certains de leurs moyens pour réaliser une

⁴¹ Aliouat B., Op.cit, p.14.

opération ou un programme de recherches dont elles exploiteraient les résultats sans créer une structure juridique à cet effet. L'exploitation des résultats se fait en commun, soit plus généralement en toute indépendance.⁴²

Il permet une acquisition accélérée de nouvelles connaissances, une réduction des coûts liés à la recherche et le partage des risques entre partenaires.

Ces contrats se développent pour au moins trois raisons :

- Le coût de la R&D difficilement finançable au niveau d'une seule société ;
- La nécessité d'un nombre de chercheurs minimum pour obtenir un foisonnement ;
- La répartition des tâches entre les partenaires dans un laboratoire commun afin de réaliser des économies sur leur dépenses de R&D en obtenant des effets de taille et en faisant jouer d'éventuelles complémentarités de compétence.⁴³

Ces accords permettent de réaliser des économies d'échelles, et il peut consister en un transfert de technologies, notamment vers une région périphérique ou aussi défavorisée.

2.3.4 Le partenariat financier

C'est un partenariat lié à un mouvement en capital assimilé souvent à une prise de participation. Nous distinguons plusieurs formes :

2.3.4.1 La prise de participation :

La prise de participation se caractérise par le fait qu'une société se rend propriétaire d'une fraction des titres d'une autre société.

D'après la loi, il y a lieu de parler de prise de participation lorsque le pourcentage détenu se situe entre 10 et 50 % du capital d'une société par une autre (au-delà, il s'agit d'une prise de contrôle)

Cette forme présente les avantages et inconvénients suivants :

⁴² Idem, p.95.

⁴³ Dussauge P., Garette B., Op.cit, p.184.

➤ **Avantages**

- Réduction de l'effort financier requis ;
- Minimisation des risques économiques ;
- Recherche de gains.

➤ **Inconvénients**

- L'exercice d'un pouvoir de domination dans certains cas ;
- Le partage des gains éventuels, en fonction du nombre d'associés et des taux de participation respectifs.

2.3.4.2 La joint-venture

Recouvre l'idée de co-entreprise, de filiale commune, d'entreprise conjointe et d'entreprise commune.

La joint-venture est une activité dont la direction et la gestion sont partagées par deux ou plusieurs concurrents réels ou potentiels. Il s'agit d'une mise en commun de ressources permettant d'aboutir à des résultats particuliers et souvent inaccessible par une entreprise isolée.⁴⁴

La joint-venture permet l'accès à un savoir-faire et de bénéficier de la compétence du partenaire. Celles-ci permettent de réduire les apports financiers nécessaires à l'activité regroupée et le risque commercial encouru. Le choix de l'implantation de la filiale commune est souvent fondé sur les avantages financiers ou fiscaux consentis par le pays d'accueil. La liberté d'établissement est également d'un point déterminant.⁴⁵

La joint-venture réalise un groupement de sociétés indépendantes et que ce groupement ne peut s'effectuer que dans un cadre sociétaire.

La joint-venture implique une association avec un partenaire étranger et porte sur un projet déterminé en commun, elle comporte la mise en commun des moyens et risques.

⁴⁴ Aliouat B., Op.cit, p.34.

⁴⁵ Aliouat B., Op.cit, p.98.

La joint-venture internationale, en tant qu'entreprise au sens économique et en tant que société au sens juridique, apporte un enrichissement au droit économique international. Cet enrichissement est dû à son originalité : elle est une société donc forcément régie par un droit national, mais elle est paradoxalement et parallèlement régie par un contrat international, qui n'est pas forcément régi par le même droit que celui applicable à la société.

La joint-venture évolue dans un État ou plusieurs, mais les parties peuvent s'affranchir des règles étatiques. La joint-venture constitue une articulation contrat/société qui devrait cependant être cohérente dans sa mise en œuvre.⁴⁶

2.4 Les conditions de réussite du partenariat :

Lorsqu'un dirigeant décide d'élargir ses activités et de se tourner vers un accord de partenariat, des modifications apparaissent dans la stratégie propre de l'entreprise subissant ainsi une mutation et cela afin de mieux s'adapter aux ambitions et à la volonté des partenaires.

Des obstacles surgissent et des difficultés apparaissent au fil du temps, et cela malgré les efforts et les bonnes intentions des partenaires pouvant ainsi mettre fin à leur accord d'association.

Les conflits entre les objectifs et les intérêts augmentent en fonction de la durée de l'alliance, la distance géographique et l'éloignement culturel. A ces risques viennent s'ajouter d'autres possibilités de heurts tels que l'opportunisme qui consiste à se privilégier soi-même au détriment des autres associés.

L'efficacité et la longévité de l'alliance n'existent que lorsque la coopération se fait entre des firmes de même dimension possédant une homogénéité dans la qualité et la quantité.

C'est pourquoi, il est préférable et plus judicieux de se fixer les domaines d'intervention de chaque partenaire afin d'éviter toute concurrence à l'intérieur du partenariat et autres mésaventures coûteuses.

La coopération entre entreprises, c'est avant tout une relation de qualité qui devrait se renforcer jour après jour entre les partenaires. L'absence de tels liens qualificatifs influence inévitablement sur la réalisation de l'objet contractuel. Le caractère privilégié et particulier de

⁴⁶ Rainelli M., Gaffard J-L., Asquin A., Op.cit, p.11.

la relation devait, en effet, amener les parties à rechercher tous les moyens possibles en vue de la réalisation de cet objet. Par ailleurs, la compréhension et la confiance se doivent d'être réciproques et de devoir de loyauté, puisant de façon à articuler différents éléments : les compétences respectives, l'aspiration et l'aptitude de chacun à accroître l'intensité de la coopération, les besoins ponctuels ou structurels des partenaires, la propension à rénover et à adapter le cas échéant.

Conclusion

Le partenariat, depuis sa création, est un pilier fondamental de la stratégie d'entreprise en lui donnant les leviers de sa croissance et de son développement international.

Les stratégies de l'entreprise en général et la stratégie du partenariat en particulier constituent une réponse aux mutations de l'environnement : La mondialisation de l'économie accélérée par la déréglementation, innovations technologiques incessantes, raccourcissement de la durée de vie de produit et demande de plus en plus exigeante des clients.

Cependant, l'entreprise qui adopte la stratégie de partenariat doit procéder à des ajustements et au niveau de son organisation, de sa structure et de sa gestion afin de s'habituer le changement induit par cette orientation stratégique

La coopération entre entreprise, c'est avant tout une relation de qualité qui devrait se renforcer jour après jour entre les partenaires. L'absence de tels liens qualificatifs influe inévitablement sur la réalisation de l'objet contractuel.

Le caractère privilégié et particulier de la relation devait, en effet, amener les parties à rechercher tous les moyens possibles en vue de la réalisation de cet objet.

Par ailleurs, la compréhension et la confiance se doivent d'être réciproques et de devoir de loyauté, puissant de façon à articuler différents éléments : les compétences respectives, l'aspiration et l'aptitude de chacun à accroître l'intensité de la coopération, les besoins ponctuels ou structurels des partenaires, la propension à rénover et à adapter le cas échéant.

CHAPITRE III :
Le partenariat : Une
Modalité de mise en
œuvre d'une Stratégie de
croissance au sein
d'Electro-Industries

CHAPITRE III Le partenariat : Une Modalité de mise en œuvre d'une Stratégie de croissance au sein d'Electro-Industries

Introduction

De nos jours, le monde évolue très rapidement entraînant dans son sillage une profonde mutation dans les domaines managérial et technologique qui se développent à une vitesse vertigineuses, laissant sur le carreau les industries des pays sous-développés qui ne peuvent suivre ce rythme et qui s'essouffent sous le poids des problèmes et contraintes dans tout les niveaux.

Partant de ce constat et dans la perspective d'assurer son développement et par la même sa pérennité, l'entreprise Electro-Industries d'Azazga a fait le choix pour un partenariat avec une société étrangère VijaiElectricals Limited, qui dispose d'une haute technologie dans le domaine de la fabrication des transformateurs de grande puissance.

Aussi nous traiterons dans ce chapitre des aspects théoriques et d'une étude de cas pratique sur l'entreprise Electro-Industries d'Azazga de TiziOuzou.

Ce chapitre contient deux sections ;

- la première sera consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil.
- la deuxième traitera le choix stratégique pris par l'entreprise d'Electro-Industries à savoir la conclusion d'un partenariat, en vu de son développement et sa croissance.

Cette joint-venture entre ces deux entreprises industrielles citées au paravent et la Sonelgaz donne naissance a une nouvelle société appelée VijaiElectricalsAlgérie qui est en voie de construction sur le terrain de L'electro-Industries sis aAzazga Wilaya de Tizi-Ouzou.

CHAPITRE III Le partenariat : Une Modalité de mise en œuvre d'une Stratégie de croissance au sein d'Electro-Industries

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette section, on commence par la présentation de l'entreprise Electro-Industries on donnant des généralités, sa situation géographique, son historique et son évaluation ; puis présenter son organigramme et son organisation interne pour passer ensuite à la présentation de sa forme juridique, domaine d'activité et sa capacité de production.

1.1 Généralités sur l'entreprise Electro-Industrie

L'Electro-Industrie est une entreprise spécialisée dans la fabrication et la commercialisation des transformateurs de distribution, des moteurs électriques monophasés et triphasés, aussi des génératrices synchrones.

C'est une filiale du groupe Elec El Djazair spécialisée dans la fabrication de transformateurs de distribution MT/BT de puissances 50 à 2000 KVA, avec une capacité installée de 5000 unités /an et de moteurs électriques asynchrones triphasés et monophasés de puissances 0.25 à 400 KW, avec une capacité installée de 50 000 unités/an.

Electro-Industries est leader africain dans le domaine de l'industrie Electrotechnique spécialisée dans les machines électriques. Elle est certifiée ISO 9001 version 2008, la version 2015 est en cours de concrétisation ; elle est aussi engagée dans l'accréditation de ses laboratoires selon le référentiel ISO 17025 version 2005.

Les produits fabriqués par l'entreprise sont conforme aux recommandations CEI et aux normes Allemandes DIN /VDE

La production actuelle d'Electro-Industries est écoulee sur le marché Algérien et génère un chiffre d'affaire de 1.8 Milliards de Dinars.

La capacité de production de transformateurs de l'entreprise couvre les besoins du marché à 70% environ.

CHAPITRE III Le partenariat : Une Modalité de mise en œuvre d'une Stratégie de croissance au sein d'Electro-Industries

Les ventes de moteurs représentent 30% environ de la capacité de production et à préciser que c'est la seule entreprise qui fabrique ces produits en Algérie.

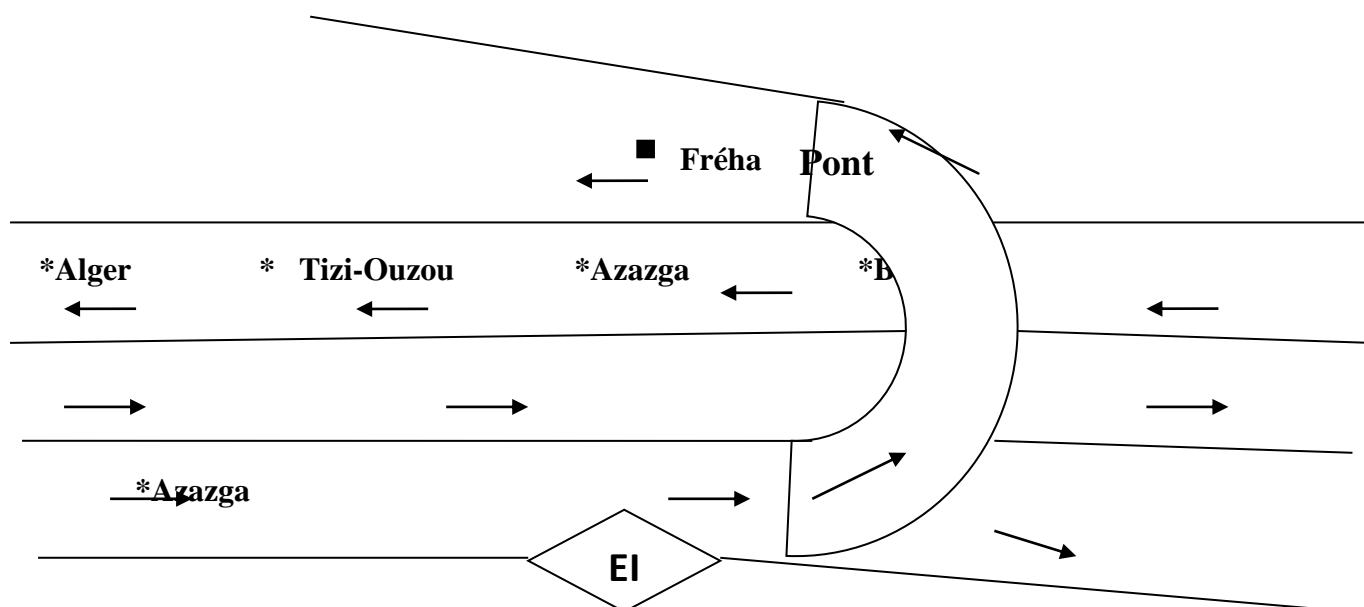
En matière de qualité l'entreprise dispose de ses propres laboratoires d'essai et mesure de ses produits ainsi pour le contrôle des principaux matériaux utilisés dans sa fabrication, et elle à procédé à la mise en place de son système qualité en 2002 et à été certifiés par QMI Canada le 24.07.2004, ISO 9001.

L'Electro-Industries est considéré comme une grande entreprise le faite quelle emploie un effectif de 853 travailleurs dont 26% de cadres, 27% de maitrise et 47% d'exécution.

1.1.1 Situation géographique

L'Electro-Industries est implantée dans une zone de 35 hectares, située sur la route nationale n°12, distante de 30 KM du chef lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou et de 08 KM du chef lieu de la daïra d'Azazga, Cette situation géographique est idéale pour la commercialisation de ses produits.

➤ Localisation schématique d'EI :



Source : Schéma établi par nous même

➤ Localisation Satellite d'EI :

CHAPITRE III Le partenariat : Une Modalité de mise en œuvre d'une Stratégie de croissance au sein d'Electro-Industries



Source : Google Maps

1.1.2 Historique et évaluation de l'entreprise

Electro-Industrie trouve ses origines dans la restriction de l'entreprise électrotechnique de SONELEC(Société Nationale d'Electronique).

En 1971, SONELEC a signé une convention qui porte sur la réalisation d'un complexe composé de trois unités de production à TIZI-OUZOU, dont la plus importante est le matériel électronique (MEL) en raison d'extension des besoins du marché et de la nécessité d'accroître l'autonomie de la production nationale.

En 1985, l'usine a été créée par une convention qui a été signée entre SONELEC et les partenaires allemands en l'occurrence :

- SIEMENS : pour les produits alternateurs, générateurs, et groupes électrogènes.
- TRAFU-UNION : pour le produit transformateur.
- FRITZ-WERNER pour la partie engineering du projet.

Quant à la construction et l'infrastructure, elles sont réalisées par les entreprises algériennes ECOTEC, COSIDER et BATIMETAL.

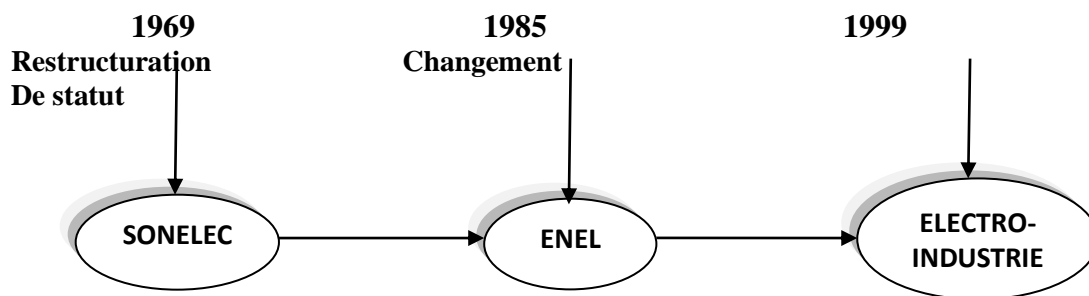
CHAPITRE III Le partenariat : Une Modalité de mise en œuvre d'une Stratégie de croissance au sein d'Electro-Industries

L'entrée en production et le lancement des produits ont eu lieu en janvier 1985 pour les transformateurs et en janvier 1986 pour les moteurs/alternateurs, ces produits étaient fabriqués sous la licence SIEMENS jusqu'au 1992.

Après la restructuration de la SONELEC, l'entreprise est devenue sous l'appellation ENEL (Entreprise Nationale des industries Electrotechniques).

En suite après la réorganisation du secteur industriel entre 1980 et 2000 et la scission de l'entreprise mère ENEL apparaisse EI (Electro-Industrie) sous la forme actuelle en janvier 1999.

Figure n° 15 : Evolution de l'entreprise Electro-Industries



Source : Document interne de l'entreprise ELECTRO-Industries

1.1.3 Forme juridique

La loi (88 /01) d'orientation sur les EPE, du 13.01.1988 adopté plusieurs règles de création des EPE, elle adopte deux critères propre au concept des entreprises publique, en l'occurrence le critère organique et le critère matériel, elle institue deux formes juridique pour les EPE : les sociétés par action (EPE/SPA) ou la société à responsabilité limitée (SARL).

Electro-Industrie est une société par action d'un capital social de 4753000000DA, l'état détient totalement le capital de l'entreprise indirectement, par l'intermédiaire de la société de gestion de participation SGP CABELEEC, installé après la cession des holdings (méga holding) Homelec.

CHAPITRE III Le partenariat : Une Modalité de mise en œuvre d'une Stratégie de croissance au sein d'Electro-Industries

1.1.4 Domaine d'activité et capacité de production

➤ Le domaine d'activité d'Electro-Industries est la production et la commercialisation de matériels électriques industriels en l'occurrence les transformateurs de distribution moteurs et alternateurs qui sont conformes aux recommandations européennes CEI et aux normes allemandes DIN/VDE. Son activité de production remonte à 1986, dans le domaine de fabrication de moteurs électriques, alternateurs, transformateurs de distribution et de montage de groupe électrogènes.

➤ La capacité de production de transformateurs couvre 70% des besoins du marché, tandis que la vente des moteurs ne représente que 30% des capacités de production (absence d'une politique commerciale agressive).

L'entreprise a réalisé en 2019 un chiffre d'affaire de 2,800 milliards de dinars. Electro-Industrie peut réaliser des meilleures performances productives et financières de moment où l'entreprise est la seule qui existe en Algérie, si elle profite des opportunités offertes.

L'Electro-Industries est composée de trois (03) unités de production :

A / Unité Transformateurs (UTR):

L'unité de transformateurs dispose de l'ensemble des équipements nécessaires à la fabrication et aux essais des produits finis qui sont réalisés avec un niveau d'intégration équivalent à celui existant dans les entreprises étrangères intervenantes dans le même domaine d'activité.

Cette unité est composée de 295 agents dont 01 cadre dirigeant, 24 cadres professionnels, 101 agents de maîtrise et 169 agents d'exécution. Cette unité est caractérisée par :

Gamme de production : C'est des transformateurs de distribution de puissances de **50 à 3150 kVA**, tension jusqu'à **36 kV**.

Capacité de production installée : Est de **5 000** transformateurs/an

Production réelle : Est de **3 500 à 4 000** transformateurs/an

Normes: Sont conformes aux recommandations et aux normes IEC 60076, CEI, EN et DIN/VDE

Taux d'intégration : Est de **85%**.

CHAPITRE III Le partenariat : Une Modalité de mise en œuvre d'une Stratégie de croissance au sein d'Electro-Industries

En sus de la gamme de production: l'entreprise fabrique des transformateurs spécifiques, à savoir:

- Transformateurs élévateurs dans le cadre des énergies renouvelables.
- Transformateurs de maintien MT/MT.
- Transformateurs d'isolement BT/BT [Voir Annexe n° 01]

B / Unité MoteursÉlectriques(UME):

Cette unité est chargée de la fabrication des moteurs électriques et des groupes électrogènes.

L'unité dispose aussi de moyens humains et matériels pour la prise en charge des études et la réalisation des outillages, dispositifs et moules.

L'effectif total de cette unité est de 285 agents dont 110 de cadres et de maîtrise ; ce qui représente 30% de l'effectif total de l'entreprise.

Elle est caractérisé par :

Gamme de production

- **Moteurs électriques** de puissances de **0,25 à 400 KW.**[Voir Annexe n° 02]
- **Groupes électrogènes** de puissances de **15 à 1000 KVA.** [Voir Annexe n° 03]

Capacité de production installée: Est de **50 000** moteurs/an

Production réelle : Est de **13 000 à 14 000** moteurs/an

Normes:Sont conformes aux recommandations et aux normes IEC **60034**, CEI, EN et DIN/VDE ISO **8 528**

Taux d'intégration : Est de **90%** pour les moteurs et **15%** pour les groupes électrogènes

C/ Unité Prestations techniques(UPT):

Cette unité a comme activités principales :

- Maintenance des équipements, moyens de production et infrastructures.
- Exploitation de toutes installations d'énergie et fluide.
- Fabrication des pièces mécaniques pour le compte des unités de production.
- Réalisation de sous- traitant pour le compte de tiers.

CHAPITRE III Le partenariat : Une Modalité de mise en œuvre d'une Stratégie de croissance au sein d'Electro-Industries

Cette unité dispose de 111 travailleurs dont 01 cadre dirigeant, 39 cadres professionnels, 49 agents de maîtrises et 22 agents d'exécution

1.2 L'organisation de l'entreprise :

1.2.1 Les différents centres d'EI : [l'organigramme d'EI voir annexe n° 04]

L'entreprise se constitue de différents départements et directions, elle est organisée comme suit :

➤ **Direction Générale (DG)**

La direction générale de l'entreprise Electro-Industries comporte six assistants et six directeurs (commerciale, ressources humaines, affaires juridiques, achat et approvisionnement, développement, finance et comptabilité). En outre, elle dispose de trois unités de production (transformateurs, moteurs et prestation techniques).

➤ **Assistants**

L'entreprise Electro-Industries a plus précisément six assistants qui sont : Secrétariat, sécurité interne, communication d'entreprise, contrôle de gestion, audit interne et qualité-hygiène-environnement. En effet, l'utilité de ces assistants est de transmettre l'information au supérieur hiérarchique (Directeur).

➤ **Direction des Ressources Humaines et de l'Organisation (DRHO)**

Cette direction est sensée d'exécuter les tâches suivantes :

- Définir et mettre en œuvre la politique d'emploi de recrutements et de la formation ;
- Mettre en œuvre et veiller à l'application de la convention collective des procédures et respect du règlement intérieur de l'entreprise ;
- Assurer le suivi le contrôle, l'analyse et la consolidation des prévisions en matière de ressources humaines de l'entreprise ;
- Etablir le budget, le contrat de gestion et le tableau de bord en matière de GRH.

➤ **Direction Finance et Comptabilité (DFC)**

Son objectif est de coordonner et superviser les activités des différents départements et services comptables et financiers, elle consiste à :

- Optimiser des ressources financières pour l'atteinte des objectifs.
- Vérifier et contrôler tous les états de dépense et recette.

CHAPITRE III Le partenariat : Une Modalité de mise en œuvre d'une Stratégie de croissance au sein d'Electro-Industries

- Participer à l'élaboration du budget et du plan de financement prévisionnel.
- Elaboration des bilans de fin d'exercice.

➤ **Direction Achat et Approvisionnements(DAA)**

Est censé de veiller au bon état de marchandise lors de dédouanement à l'import comme à l'export et à l'expertise en cas de navarrais ou difficile, dédouanement et enlèvement de marchandise dans les délais réglementaires pour éviter la mise en fourrière et toutes autres dépenses qui engendrent d'autres frais supplémentaires. Le rôle de cette direction est de négocier les contrats d'achats et de faire coordonner la chaîne logistique et les flux d'acheminement.

➤ **Direction Commerciale et Marketing (DCM)**

Cette direction occupe une place importante au sein de l'entreprise, elle élabore les plans marketing, veille au bon fonctionnement des systèmes de managements de la qualité, de l'environnement et de la santé et sécurité au travail, comme elle prospecte les marchés pour l'écoulement des produits de l'entreprise. Et à développer la vente des moteurs électriques et transformateurs.

➤ **Direction Développement Industriel/Partenariat (DDIP)**

Cette direction a un rôle important dans le développement de l'entreprise, elle a comme missions :

- Elaboration des plans annuels de développement industriels des unités (mise à niveau et modernisation de l'outil de production)
- Suivre la veille technologique industrielle de l'entreprise
- Participer à la mise en œuvre des projets de développement en partenariat.
- Elaboration des cahiers des charges et lancement des appels d'offre pour l'acquisition des moyens de production (équipements)
- Participation à l'élaboration des business plan de l'entreprise.

➤ **Assistant Juridiques et Contentieux**

Il est chargé de :

- Défendre les intérêts de l'entreprise devant les instances judiciaires.
- Conseiller le directeur générale et l'ensemble des directeurs et responsables sur toutes les questions juridiques.

CHAPITRE III Le partenariat : Une Modalité de mise en œuvre d'une Stratégie de croissance au sein d'Electro-Industries

➤ **Assistant contrôle de gestion**

Ses tâches principales sont :

- Analyser les résultats fournis par la DFC, le contrôle budgétaire afin de déceler les problèmes éventuels des changements dans les politiques de l'entreprise.
- Traduire en terme économique la stratégie globale adoptée par l'entreprise en établissant sa prévision à moyen et à long termes justifié et révisables.

➤ **Département informatique**

Ce département a comme missions et objectifs :

- Coordination des activités des cadres placés sous son autorité et les orienter dans le développement d'applications adaptées aux besoins des différentes fonctions de l'entreprise.
- Définition de plan de l'entreprise (objectifs, moyens, étapes et réseau matériels et applications) et le mettre en œuvre dans les meilleures conditions.

1.2.2 Principaux clients, fournisseurs et concurrents de l'entreprise

Nous résumons ce point par des tableaux pour mieux comprendre et apparaître ces parties prenantes et la position de l'entreprise.

➤ **Les clients de l'Electro-Industries :**

L'Electro-Industries dispose d'une clientèle locale et étrangère

La clientèle d'EI	
Clientèle locale	Clientèle étrangère
<ul style="list-style-type: none"> - SONELGAZ ; - ENIEM ; - KAHRIF. 	<ul style="list-style-type: none"> - RUSSIE ; - FRANCE ; - SUISSE ;

➤ **Les fournisseurs de l'Electro-Industries :**

L'Electro-Industries dispose des fournisseurs au niveau national et international

Les fournisseurs d'EI	
fournisseurs au niveau national	fournisseurs au niveau international
<ul style="list-style-type: none"> - NAFTAL - SIDER 	<ul style="list-style-type: none"> - SOOFILIS - PROCELIS - MATLEC - ASEMETAL <div style="display: flex; align-items: center; margin-left: 20px;"> <div style="font-size: 2em; margin-right: 5px;">}</div> <div>FRANCE</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-left: 20px;"> <div style="font-size: 2em; margin-right: 5px;">}</div> <div>PORTUGAL</div> </div>

CHAPITRE III Le partenariat : Une Modalité de mise en œuvre d'une Stratégie de croissance au sein d'Electro-Industries

➤ Les concurrents de l'Electro-Industries :

L'Electro-Industries est en concurrence locale et étrangère

Les concurrents d'EI	
concurrents nationaux	concurrents internationaux
<ul style="list-style-type: none"> - SWEIDY - NUCON 	<ul style="list-style-type: none"> - LYPOSOMMMER - PROCELISPORTUGAL - EFACEC - SIMENS ALLEMAGNE

1.2.3 Les Objectifs de l'entreprise

Les objectifs de l'Electro-Industries sont pratiquement comme toutes les entreprises industrielles et concurrentielles qui tournent sur :

- L'amélioration de ses performances en termes de finance, de résultats et d'organisation.
- La valorisation de son savoir-faire dans le domaine de l'électrotechnique.
- La satisfaction de ses clients et de veiller à répondre à leurs besoins et attentes tout en garantissant la qualité des produits, pour ne pas les perdre et les offrir aux concurrents.
- La réalisation des bénéfices et augmentation de chiffre d'affaire.
- Garder son image de marque et son titre de leader au niveau national.
- Recherche de nouveaux clients et accroître sa part de marché ;
- Fidéliser leurs clients existants et accroître leur confiance.

Pour atteindre ses objectifs l'entreprise doit tracer une bonne stratégie et suivre un programme bien planifié, et ce comme :

- Développer des moteurs pour électroménager et froid.
- Faire une extension des capacités de production et de gamme de transformateur.
- Chercher des moyens de développement technique et utiliser les nouvelles technologies.
- Rechercher des solutions optimales pour les besoins du client.
- Maîtriser des processus de production et améliorer le matériel utilisé.
- Favoriser les formations afin d'améliorer les compétences des employés tout en sachant que la ressource humaine est une source d'avantage concurrentiel.
- Participer à des foires nationale et internationale afin de faire valoir ses différents produits aux yeux des clients.

CHAPITRE III Le partenariat : Une Modalité de mise en œuvre d'une Stratégie de croissance au sein d'Electro-Industries

1.3 L'analyse de l'entreprise

D'après la présentation de l'entreprise EI concernant son domaine d'activité, sa capacité et sa gamme de production, ainsi que ces différents clients, fournisseurs et concurrents on peut distinguer les point fort et les points faible d l'entreprise ainsi que ses avantages, ses inconvénients, ses opportunités et ses menaces.

1.3.1 L'analyse de la capacité de production d'EI

Tableau ci-dessous explique la capacité de production par unité de production de 2018-2019-2020 et 2021

Tableau n°04 : La capacité de production par chaque unité

Années		2018	2019	2020	2021
Produits					
Transformateurs	Valeurs en MDA	2315	2175	2050	3014
	Quantité (unité)	3247	3533	3038	3500
Moteurs Electriques	Valeurs en MDA	320	315	329	476
	Quantité (unité)	13772	13214	12648	14206
Groupes électrogènes	Valeurs en MDA	49	173	378	276
	Quantité (unité)	18	53	95	57
Prestations techniques & Revente en état	Prestation techniques	17	7	19	15
	Revente en état	-	-	205	-33
Valeur totale de production en MDA		2701	2670	2981	2746

Source : document interne à l'entreprise

- Nous constate que les transformateurs et les moteurs électriques sont toujours en évolution continue.
- Le Transformateur est le produit phare d'Electro-Industries, il est le cœur de l'activité de l'entreprise.
- L'entreprise a beaucoup basée sur les transformateurs qu'a d'autres activités se qui n'est pas bien vu l'apparition de plusieurs concurrents.

CHAPITRE III Le partenariat : Une Modalité de mise en œuvre d'une Stratégie de croissance au sein d'Electro-Industries

1.3.2 L'analyse des Agrégats de l'entreprise EI

Tableau n°05 :Les agrégats en MDA 2018-2019-2020 et 2021

Années	2018	2019	2020	2021
Agrégats				
production	2966	2342	2178	2285
Chiffre d'affaire	3403	2765	2990	2737
Valeur ajoutée	918	852	913	1111
EBE	149	-11	136	246
Résultat Opérationnel	-19	-197	16	-258
Résultat Net d'EI	66	-109	50	-177

Source : document interne à l'entreprise

Nous constatons que :

- En 2018 on a enregistré un résultat de 66 MDA qui est un résultat jugé faible, suite à la hausse des matières premières et les contraintes liées à la conjoncture du marché malgré la décision du pouvoir public d'arrêts d'importation.
- En 2019 on constate un Résultat Net négatif (déficit) de -109 MDA suite aux grèves générales des travailleurs (HIRAK) et ce d'un arrêt de travail de 30 jours ouvrables.
- En 2020 le résultat a augmenté de 50 MDA mais il est toujours jugé faible vu la crise sanitaire de covid 19 qui a chamboulé l'économie mondiale et la fermeture des frontières et l'arrêt de l'importation de la matière première nécessaire pour la production et la réalisation des projets de l'entreprise.
- En 2021 le Résultat Net est de -177 MDA qui est un résultat négatif causé par les provisions sur créances jugées douteuses (créances âgées).

1.3.3L'analyse des forces et des faiblesses de l'entreprise

Les forces de l'Electro-Industries

Les forces de l'entreprise se montre dans :

- Notoriété, Leader sur le marché national dans le domaine des transformateurs et moteurs électriques.
- Une forte demande de nos produits sur le marché local.
- Participation à hauteur de 45% soit 630 MDA dans la création de la société « VIJAI ELECTRICAL ALGERIE ».

CHAPITRE III Le partenariat : Une Modalité de mise en œuvre d'une Stratégie de croissance au sein d'Electro-Industries

- Une gamme variée de produit et leurs qualités reconnues et conformes aux recommandations européennes CEI et aux normes allemandes DIN/VDE.
- Bon management : gestion maîtrisée, bonne santé financière, gestion prudente des disponibilités.
- Maîtrise des processus de fabrication des moteurs et des transformateurs avec exploitation optimale des installations.
- Employés hautement qualifiés principalement dans les domaines d'électrotechnique et de génie mécanique.
- Compétitivité de nos produits en matière qualité/prix.
- Une forte demande de nos produits sur le marché local.
- La maîtrise des études des produits et flexibilité d'adaptation aux demandes spécifiques.
- Bonne image de marque dans le domaine des transformateurs et moteurs électriques.
- La bonne relation avec les clients et la naissance d'une forte confiance.
- L'acquisition de nouveaux équipements de production pour l'unité transformateurs.

➤ **Les faiblesses de l'Electro-Industries**

Parmi les faiblesses de l'entreprise on peut citer :

- La concentration du chiffre d'affaire sur l'unité de transformateur environ 90% de chiffre d'affaires de l'ensemble de l'entreprise.
- Le chiffre d'affaire généré par l'unité moteurs électriques, reste relativement très faible (10 à 15%).
- La capacité actuelle de production des groupes électrogènes très insuffisante.
- Absence de budgets spéciaux pour la recherche et le développement dans le domaine de l'activité.
- La non génération des matériaux de production.
- Coûts de production des produits élevés du au ralentissement de la productivité.
- augmentation des charges de personnel.
- un endettement de l'entreprise élevé dû à la participation au capital social de la nouvelle société mite « SPA VijaiElectricals Algérie » non encore libéré en totalité.

1.3.4 L'analyse des opportunités et des menaces de l'entreprise

➤ **Les opportunités de l'Electro-Industries**

Les opportunités de l'entreprise apparaissent dans :

CHAPITRE III Le partenariat : Une Modalité de mise en œuvre d'une Stratégie de croissance au sein d'Electro-Industries

- La demande importante et durable aussi bien pour les transformateurs de distribution, les moteurs électriques et les groupes électrogènes.
- La forte utilisation des transformateurs et autres produits de l'entreprise par le principal client qui est la SONELGAZ.
- participation de l'entreprise aux appels d'offre et consultation des groupes électrogènes, pour conquérir le marché.
- Exportation des produits (Homologations des transformateurs de distribution de la gamme des pays : Sénégal, Mauritanie, Lybie.
- Introduction de la gamme de transformateurs de grande puissance en partenariat avec SONELGAZ et VijaiElectricalsLtd-Inde pour satisfaire les besoins local et d'exportation.

➤ **Les menaces de l'Electro-Industries**

Les menaces de l'entreprise sont détectés dans :

- Dévaluation du dinar face à l'Euro et le Dollar, représente une menace potentiel pour la maîtrise des coûts des produits Electro-industries ;
- L'importante augmentation des prix des matières premières notamment le cuivre et les huiles diélectriques.
- L'allégement des droits de douane ont mis Electro-Industrie dans un environnement fortement concurrentiel.
- Les produits fabriqués par l'Electro-Industries sont concurrencés par des produits importés (transformateurs de distribution et moteurs électrique).
- L'implantation de nouvelles usines de fabrication des transformateurs de distribution sur le territoire national.

Conclusion

En terminant cette première section par une petite conclusion qui montre que malgré les produits de cette entreprise qui sont réputés de bonne qualité, ne suffit pas pour assurer sa continuité et sa pérennité, elle doit améliorer et moderniser ses outils de production, utiliser les nouvelles technologies adoptées par les concurrents étrangers notamment en Europe et en Asie et augmenter son chiffre d'affaire et son profil.

Alors, l'Electro-Industries a choisi le partenariat avec une société étrangère VijaiElectricals Limited et la société nationale Sonelegaz pour assurer son développement et sa croissance et de faire face à ces concurrents et aux besoins et attentes du marché national et international.

CHAPITRE III Le partenariat : Une Modalité de mise en œuvre d'une Stratégie de croissance au sein d'Electro-Industries

Section 2 : Le Projet de Partenariat dans l'Electro-Industrie

La croissance a toujours été la préoccupation majeure de toute entreprise, chaque une est portée par l'idée de progresser sinon le concurrent va rapidement le mettre à l'écart.

Dans cette deuxième section de notre cas d'étude on va montrer comment l'entreprise publique algérienne a choisi dans sa stratégie de croissance le partenariat étranger comme modalité de développement technologique afin de moderniser son secteur et élargir son industrie pour répondre à la demande de ses clients et faire face aux conditions actuelles du marché d'une façon efficace et efficiente.

2.1 Les généralités sur le projet de partenariat

2.1.1 Présentation du projet

En novembre 2014, des contrats ont été signés par Electro-Industries avec TAMINI TransformatoriSrl, filiale du groupe TERNA (Italie) qui a exprimé son intérêt pour la réalisation d'un partenariat pour la fabrication de transformateurs de puissance.

TAMINI est un producteur de transformateurs de puissance et maîtrise les techniques et la technologie, fournisseur en Europe de ces transformateurs et attributaire du marché destiné en Algérie.

En mars 2015, un protocole d'accord a été signé entre le groupe Elec El Djazair et TAMINI.

De son côté, Sonelgaz avait présenté au CPE, le 28/03/2015, un projet de partenariat similaire, mûri avec l'indien VIJAI qui s'est engagé à investir en Algérie dans le cadre de l'appel d'offre national et international ouvert pour la fourniture de 300 transformateurs de puissance de 40 MVA.

Le CPE, lors de cette session a chargé le groupe Sonelgaz et Electro-Industrie de renégocier solidairement le projet avec les deux partenaires retenus ou tout autre partenaire qualifié présentant de meilleurs avantages.

En application de la résolution CPE N°08/011 du 24 juin 2015, deux missions ont été effectuées avec le groupe Sonelgaz, respectivement en Inde auprès de l'opérateur indien VIJAI le 24 août 2015 et en Italie auprès de TAMINI.

En date de 17 janvier 2017, des projets d'accord d'association et de statuts, acceptés par VIJAI Electricals ont été soumis pour validation à TAMINI qui a apporté des révisions sur

CHAPITRE III Le partenariat : Une Modalité de mise en œuvre d'une Stratégie de croissance au sein d'Electro-Industries

les dits documents, remettant en cause le fondement même du projet de partenariat tel discuté initialement notamment en exigence de contrat de management, de contrat d'assistance technique et d'engineering, d'une garantie d'un plan de charge d'une durée de dix ans auprès de Sonelgaz.

Une réponse lui a été adressée, l'invitant à reconsidérer ses révisions et d'adopter les modèles qui lui ont été soumis en les complétant sans remettre en cause les principes fondateurs de discussion convenus dès le début des négociations.

Aussi TAMINI devait transmettre à EI lesdits documents dûment validés. A défaut de leur réception dans le délai fixé, TAMINI sera considéré comme n'étant plus intéressé par le projet de partenariat.

En avril 2017, VIJAI a soumis à la partie algérienne une version actualisée du business plan initial et les documents contractuels dûment paraphés qui ont fait l'objet de validation par le conseil d'administration d'Electro-Industries en date du 24 avril 2017.

Electro-Industries s'est engagée dans un projet de construction d'une nouvelle usine pour la production, la conception et la commercialisation des transformateurs hermétiques d'une puissance allant de 40 MVA à 300MVA.

Une société Algéro-Indienne spécialisée dans la production de transformateur de grande puissance a été officiellement créée le 11/03/2019.

Cette société, est une joint-venture entre deux entreprises publiques algériennes en l'occurrence Electro-Industrie une filiale du groupe Elec El Djazair issue de la réorganisation de secteur industriel entre 1980 et 2000, SONELGAZ de par sa qualité de principal client de l'entreprise Electro-Industrie et donc partie prenante à ce contrat et une entreprise indienne VijaiElectricals Limited spécialisée dans la production de transformateurs et qui possède une technologie reconnue mondiale.

Le nouveau-né est une société par actions dénommée VijaiElectricals Algérie. Sa création fait suite au protocole d'accord signé en décembre 2017 à Alger en présence de PDG d'Electro-Industries, de DG de VijaiElectricals Limited, de PDG du groupe Elec El Djazair et du représentant de la SONELGAZ.

2.1.2 Le choix de Partenaires

Ce projet de partenariat a été conçu dans le cadre de l'appel d'offres national et international N° PMTE 11 /CAMEG/2012 lancé par CAMEG pour la fourniture de 300 transformateurs de puissance de 40 MVA, les soumissionnaires avaient pour obligation

CHAPITRE III Le partenariat : Une Modalité de mise en œuvre d'une Stratégie de croissance au sein d'Electro-Industries

d'investir dans un projet industriel en partenariat avec Sonelgaz et Electro Industries pour la domination de la fabrication de transformateurs de grande puissance variant de 40MVA à 300 MVA.

A l'issue de cet appel d'offres VijaiElectricals Ltd (Inde) a été attributaire du marché de fournitures des 300 transformateurs et à ce titre, matérialise son engagement d'investir à travers l'élaboration de ce présent document et la signature des documents régissant le partenariat à savoir le projet d'accord d'association et les projets de statuts.

2.1.3Présentation des partenaires

❖ VijaiElectricals Ltd :

Est une société spécialisée dans la fabrication de transformateurs jusqu'à 500MVA, de 400 KV a été réalisé en 1973.

Son statut juridique est une société à responsabilité limitée, son capital social est de 13 millions USD, son siège social est à l'Inde, son chiffre d'affaire en 2016 est de 172 millions USD et son effectif est de 1670 employés.

Cette société est un technologue disposant d'un savoir-faire en engineering de transformateurs de puissance, elle a fabriqué un transformateur de 1200KV qu'elle a donné à Power Grid Corporation of India Ltd pour l'installer dans un poste électrique (substation) dans le cadre d'un projet de R&D, c'est le transformateur le plus puissant au monde.

Son secteur d'activité est la conception, la fabrication et la vente de transformateurs de puissance, la distribution et la réalisation de réseaux de transport, la distribution d'électricité et la fabrication de câble torsadé.

VijaiElectrical Ltd est un important exportateur de transformateurs vers tous les continents du monde au plusieurs pays tels que le Royaume-Uni, l'Australie, l'Italie, la Russie, le Brésil, la Suède, l'Ethiopie, le Kenya, le Nigeria, la Tanzanie, etc.

❖ Sonelgaz :

C'est une société par actions créée en juillet 1969, c'est un groupe industriel énergétique algérien, spécialisé dans la production, la distribution et la commercialisation d'électricité. Son siège social est situé à Alger.

CHAPITRE III Le partenariat : Une Modalité de mise en œuvre d'une Stratégie de croissance au sein d'Electro-Industries

SONELGAZ est le monopole producteur et fournisseur d'électricité et le premier distributeur de gaz en Algérie. SONELGAZ vit, depuis quelques années, une phase particulièrement importante de son histoire. Désormais, la restructuration de Sonelgaz, suite à l'avènement de la loi n°01.02 du 05 février 2002 s'est achevée avec la création de l'ensemble des filiales « SONELGAZ, KAHRIF, KAHRAKIB, ETTERKIB, INERGA et KANAGHAZ ».

SONELGAZ est aujourd'hui érigé en groupe industriel composé de 39 filiales et 5 sociétés en participation. Les sociétés des travaux du groupe, sont spécialisées dans le domaine de la réalisation des infrastructures énergétiques (engineering, montage industriel, réalisation de réseaux...) et c'est grâce à ces sociétés que l'Algérie dispose aujourd'hui d'infrastructures électriques et gazières répondant aux besoins du développement économique et social du pays.

Par ailleurs, les filiales métiers périphériques sont en charge d'activités annexes, telles que la maintenance d'équipement énergétique, la distribution du matériel électrique et gazier, le transport et la manutention exceptionnels, etc.

SONELGAZ détient également des participations dans des sociétés, dont le métier est en rapport avec le domaine de l'électricité et du gaz. L'établissement public à caractère industriel et commercial "SONELGAZ" est transformé en création d'une personne morale nouvelle en société par action.

Outre les dispositions des présents statuts, "SONELGAZ. Spa" est régie par les dispositions de la loi relative à l'électricité et à la distribution du gaz par la disposition du code de commerce. Le siège social de "SONELGAZ. Spa" est sis à Alger. Il peut être transféré en tout autre lieu du territoire national. Les missions assignées au groupe SONELGAZ portent sur :

- Le développement et la fourniture de toutes prestations en matière de service énergétiques.
- L'étude, la promotion et la valorisation de toutes formes et sources d'énergie.
- Le développement par tout moyen de toute activité ayant un lien direct ou indirect avec les industries électriques et gazières et de toute activité pouvant engendrer un intérêt pour "SONELGAZ. Spa».

CHAPITRE III Le partenariat : Une Modalité de mise en œuvre d'une Stratégie de croissance au sein d'Electro-Industries

- Le développement de toute forme d'activités conjointes avec des sociétés algériennes ou étrangères.

2.1.4 Les objectifs de Partenariat

L'objectif primordial de ce partenariat qui s'inscrit dans le cadre de l'investissement étranger direct, est de réduire la dépendance de l'Algérie du marché extérieur en matière d'approvisionnement en équipements de transformation de l'énergie électrique, et pour corolaire, maintenir ses équilibres budgétaires en terme de devise.

Nous allons citer les objectifs visés par les différents partenaires:

2.1.4.1 Les objectifs d'EI :

- Le but de tout partenariat est toujours d'avoir plus de profit, créer plus de valeur ajoutée, et évoluer un chiffre d'affaire.
- Etre autonome sur tous les plans : financier, technologique et stratégique.
- Avoir bénéficié d'un transfert technologique et accroître le savoir et le savoir faire.
- l'élargissement de sa gamme de production et l'augmentation de sa capacité de production des transformateurs et des moteurs électriques pour couvrir les besoins du marché national et l'exportation à l'étranger.
- Pénétration du nouveau marché avec l'amélioration des produits existants et le lancement des nouveaux produits en profitant de l'expérience du partenaire et de son savoir et son savoir faire par le biais d'apprentissage afin de combler le besoin en compétence.
- Avoir l'expérience sur le plan de gestion et de management.
- Avoir la maîtrise des nouvelles techniques de commercialisation.

2.1.4.2 Les objectifs de VijaiElectrical Ltd :

- L'objectif principal de VijaiElectrical Ltd dans ce partenariat est : l'autosuffisance, donc en finir avec l'importation des transformateurs de grande puissance. La production de cette société sera destinée au marché national notamment la SONELGAZ qui importait ce type de transformateur pour la production de l'électricité.

CHAPITRE III Le partenariat : Une Modalité de mise en œuvre d'une Stratégie de croissance au sein d'Electro-Industries

- la satisfaction des besoins du marché national en matière d'équipements nécessaires au transport de l'énergie produite par les centrales électriques et l'exportation d'une partie de la production au marché d'Afrique, méditerranéen et moyens orientés.

2.1.4.3 Les objectifs de SONELGAZ :

- L'objectif principal de Sonelgaz dans ce partenariat est : d'avoir sa matière de production de haute qualité avec des coûts optimisés
- La facilité d'avoir ces transformateurs de grande puissance afin de satisfaire et de répondre aux besoins du pays en matière de transformateurs de puissance afin de se substituer aux importations.

2.2 La réalisation du projet

Ce projet sera géré par la société qui sera créée en partenariat entre Electro-Industries, Sonelgaz et VijaiElectricalsLtd et qui aura toutes les qualifications et l'expérience requises pour la réussite du projet.

L'usine sera modulaire pour la fabrication de transformateurs de puissance des classes 40 MVA à 300 MVA avec possibilité d'extension de la capacité de production

L'usine sera implantée sur une parcelle de terrain, objet d'un bail entre Electro-industries et la SPA VijaiElectricals Algérie, qui s'étend sur superficie de 33000 m², dont environ 10000 m² de bâti.

Cette usine sera pourvue de toutes les infrastructures tel que l'atelier d'assemblage des transformateurs à savoir les noyaux, bobines, circuits magnétiques, séchage, encuvage, remplissage d'huile, montage final, essais et contrôle, bâtiments administratifs tel que le centre de formation, le bureau engineering et le bureau d'administration ...etc. et des machines de production, un contrôle automatisé de qualité, une exploitation des équipements et une maintenance nécessaire et un lot suffisant de pièces d'usure et d'équipement de sécurité.

CHAPITRE III Le partenariat : Une Modalité de mise en œuvre d'une Stratégie de croissance au sein d'Electro-Industries

Ce projet sera réalisé sur le site d'Electro-Industrie dans un délai de 22 mois mais pour des contraintes réglementaires (exigence de la mise en place d'une multitude de garanties) en matière d'octroi du crédit de financement par la banque, ainsi la crise sanitaire de covid19 compromettra la réalisation du projet dans les délais.

2.2.1 Descriptions des postes :

La nouvelle société est organisée comme suit :

➤ **Président Directeur Général :**

Assure la responsabilité globale de gestion de l'entreprise et œuvre à la sauvegarde des intérêts de la société.

➤ **Vice Président (Ingénierie) :**

Il est chargé de fournir les informations d'ingénierie pour l'ensemble de la clientèle. Ainsi il fait en sorte de concevoir les transformateurs de façon optimale au moindre coût pour la société.

➤ **Vice Président (Finances & Comptabilité) :**

Responsable des flux de trésorerie et chargé à la fois des finances et de la comptabilité.

➤ **Directeur Général (Matériaux) :**

Responsable de l'approvisionnement périodique en matériaux, matières premières et équipements de haute qualité et moindre coût pour l'entreprise.

➤ **Directeur général (Marketing) :**

Responsable des commandes à des prix rentables, maintenir une bonne relation client et prend en charge le service après vente et livraisons.

➤ **Directeur général (Ressource Humaine RH) :**

Assure les recrutements des bonnes personnes, maintien les compétences stratégiques générées afin que la jointe venture sera dotée d'employés qualifiés et assure la motivation et la compensation équitables en matière de rémunération le personnel afin d'atteindre des Avantages Concurrentiels durable.

➤ **Directeur Adjoint (Production) :**

Responsable de la bonne qualité de la production et de (Optimisation des ressources).

CHAPITRE III Le partenariat : Une Modalité de mise en œuvre d'une Stratégie de croissance au sein d'Electro-Industries

➤ **Directeur Adjoint (Planification) :**

Responsable de la planification des machines et ouvriers afin d'améliorer et de maximiser la productivité pour obtenir les résultats souhaités.

➤ **Directeur Adjoint (Qualité) :**

Chargé de la mise en œuvre des systèmes de qualité de l'entreprise et avoir un haut niveau d'engagement personnel pour la qualité afin de garantir un produit de haute qualité pour le client.

2.2.2 Le fonctionnement interne de VijaiElectricals Algérie

VIJAI dispose d'une technologie et d'un savoir-faire avéré en engineering de transformateurs de grande puissance. Ce partenaire est une opportunité pour EI d'acquérir un savoir-faire reconnu qui lui permet d'améliorer ses compétences.

Pour cela, ce nouveau projet a prévu de fonctionner avec 353 emplois directs et induira plusieurs centaines d'emplois indirects par voie du recrutement externe pour répondre aux exigences des postes à créer.

Les salariés doivent donc, apprendre de nouvelles compétences liées à leur métier et aux nouvelles technologies qui seront apportées par le partenaire.

Cet apprentissage est mené par des formations dans le domaine technique et non technique qui sont dispensées à tous les employés par des formateurs étrangers, c'est des formations purement pratique et sur le poste afin d'assimiler rapidement le travail.

Toute documentation en relation avec la production, les manuels de formation et le matériel de y 'afférent doit être mis à la disposition de tout le personnel en parallèle et au long des opérations de fabrication.

L'entreprise prévoit dans trois à quatre ans de début de projet le personnel local aura acquis des connaissances techniques suffisantes à l'expertise et nécessaires pour gérer l'entreprise de manière satisfaisante.

Pour assurer ses besoins en matière de ressources humaines, l'entreprise investit continuellement dans la formation dans les métiers de base de l'électrotechnique.

CHAPITRE III Le partenariat : Une Modalité de mise en œuvre d'une Stratégie de croissance au sein d'Electro-Industries

2.2.3 Le Capital Social de la joint-venture

Cette joint-venture entre VijaiElectricals Limited, Electro-Industries et Sonelgaz à créer une nouvelle société par action avec un capital social qui est fixé à 1401 milliards de dinars réparti comme suit :

- 45%** revient à l'Electro-Industrie
- 15%** revient à la Sonelgaz
- 40%** revient à VijaiElectricals Limited

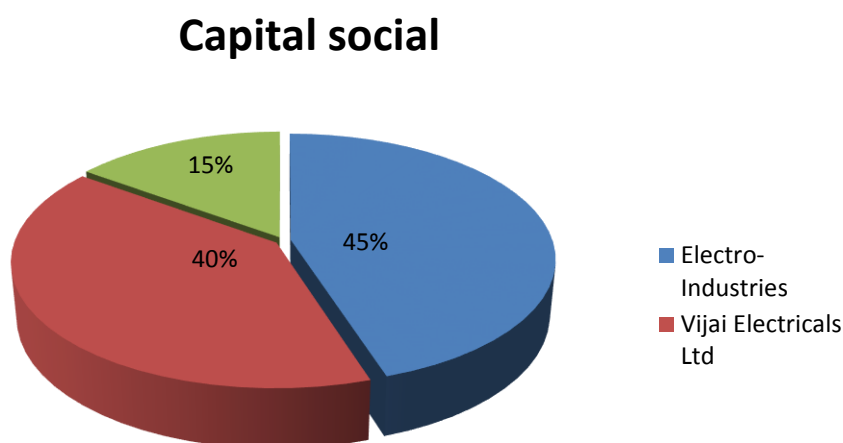
Tandis que dans la réglementation algérienne concernant le partenariat avec les étrangers les actions détenue par l'état doit être de 51% et plus pour avoir le pouvoir de présider le conseil administratif.

Par ailleurs le président de Conseil d'Administration de cet joint-venture est le Président Directeur Général de l'Electro-Industries.

Alors :

- la part de l'état est de 60% (45% + 15 %).
- la part de VijaiElectricals Limited est de 40 %.

Figure n° 16 : La répartition du Capital Social entre les différents partenaires



Source : Réalisé par nous même

CHAPITRE III Le partenariat : Une Modalité de mise en œuvre d'une Stratégie de croissance au sein d'Electro-Industries

2.2.4 La capacité de production

Il est entendu que l'usine aura une capacité de 8300 MVA par an et peut fonctionner en continu, 3 équipes par jours et 6 jours par semaine, avec une production de 115 unités par an reparties sur les gammes suivantes :

- **62 Unités de 40 MVA**
- **24 Unités de 60 MVA**
- **24 Unités de 120 MVA**
- **5 Unités de 300 MVA**

La capacité de production de l'usine est flexible, le nombre d'unité par gamme indiqué ci-dessus peut être modifié et ajusté de manière à répondre à la demande exprimée, toutefois, la capacité globale sera limitée à 8300 MVA par an.

La projection des dix prochaines années sera de 750 unités totalisant une moyenne de 124800 MVA.

2.3 Méthodologie de recherche et analyse des résultats

2.3.1 Méthodologie de recherche

Dans notre travail de recherche, nous procédons à une étude de cas inductive. Ils agissent principalement d'une approche qualitative.

Cette étude porte principalement sur le partenariat au sein d'Electro-Industries.

Pour mieux comprendre l'objectif du projet, nous avons opté pour cette méthode :

- **Collecte de données :** (l'analyse documentaire, les entretiens et l'observation).

Dans le cadre de notre travail, nous avons adopté une approche qualitative menée par une analyse documentaire ou nous avons essayé de collecter le plus grand nombre de documents internes d'Electro-Industries. Il s'agit principalement des documents fournis par les services: Partenariat et développement, service formation, service comptabilité et contrôle de gestion et les responsables de l'entreprise VijaiElectricals Algérie et aussi nous avons collecté des informations à travers des entretiens libres, cependant, d'autres informations ont été collectées sur le site internet.

Afin de structurer l'analyse de notre cas, un certain nombre de questions ont été posés aux responsables de l'entreprise **[voir Annexe n° 05]**

CHAPITRE III Le partenariat : Une Modalité de mise en œuvre d'une Stratégie de croissance au sein d'Electro-Industries

➤ **Etude de cas**

Dans notre cas, nous avons opté pour une étude de cas sur une entreprise industrielle Electro-Industries. Cette dernière est spécialisée principalement dans la production des moteurs électriques et transformateurs. Nous essayerons d'illustrer la réalité de partenariat au sein de cette entreprise, ainsi de montrer son importance dans son développement et sa croissance.

➤ **Durée de l'enquête sur le terrain**

Notre enquête sur le terrain a été faite dans une entreprise publique économique algérienne Electro-Industries.

La période de notre enquête s'est déroulée du mois de juin 2022 jusqu'au mois d'Octobre 2022 (pratiquement 5 mois).

2.3.2 Analyses des résultats de l'enquête

Nous avons collecté des informations qui nous permettent de comprendre ce projet de partenariat et les avantages apportés pour EI et pour l'industrie au niveau technologique et financier.

➤ **Les principaux clients de la nouvelle société:**

- Les produits fabriqués par cette future société mixte seront destinés essentiellement aux maîtres d'ouvrage en Algérie activant dans le domaine de l'énergie tel le groupe Sonelgaz qui recourt intensivement à l'importation de ce type de produits pour satisfaire les besoins de ses projets. Sachant que Sonelgaz est le but principal de ce partenariat.
- Le groupe indien ambitionne que cette nouvelle joint-venture soit, à la fois, un point de production destiné non seulement à couvrir les besoins du marché algérien mais aussi les marchés de la région Maghreb, Moyen-Orient et Afrique.

Nous constatons que c'est à travers ce partenariat que l'entreprise Electro-Industrie puisse élargir sa clientèle et pénétrer le marché international autrement dit le marché mondial.

CHAPITRE III Le partenariat : Une Modalité de mise en œuvre d'une Stratégie de croissance au sein d'Electro-Industries

➤ La gamme de production « lestransformateurs »

L'objectif de ce projet est de fabriquer une gamme variée de transformateurs électriques de grande puissance à technologie complexe et qui jusqu'à présent est entièrement importé de l'étranger.

Gamme de production [voir Annexe n° 6]

Transformateurs de distribution de puissances de 40 - 60 - 120 et 300 MVA, et de tension de 60 - 200 et 400 KV.

Capacité de production installée

115 unités/an.

La puissance totale

8 300 MVA.

Normes:

CEI60296 à refroidissement de type ONAN

Taux d'intégration industrielle

45 % à 60 % sur 05 à 06 ans.

Nous constatons que la nouvelle unité industrielle a mis en place un riche programme de diversification de sa gamme en produits notamment le lancement de la production de transformateurs de grande puissance,

Avec ce partenariat l'Electro-Industrie bénéficie d'un savoir faire technologique énormes dans la fabrication des transformateurs de grande puissance ainsi qu'un savoir faire dans la commercialisation et la gestion de son entreprise. Comme elle a fait avec la première tentative de partenariat ou elle a imité la technologie de fabrication des transformateurs utilise ces dernières années.

➤ L'effectifs et formations

Nousperçoit que ce projet fonctionnera avec 353 employés seulement 20 parmi eux seront des expatriés Inde qui seront remplacé progressivement en 5 ans par des travailleurs locaux.

La formation requise sera dispensée à tous les employés par des formateurs étrangers et commencera 03 mois avant le début de la production, la formation sera sur le poste et elle sera purement pratique.

CHAPITRE III Le partenariat : Une Modalité de mise en œuvre d'une Stratégie de croissance au sein d'Electro-Industries

Ce partenariat permet la création d'emploie au niveau national ce qui induit a la participation a la réduction de taux de chômage en Algérie puisque l'effectif seront a 90% algériens et dans 05 ans sa sera a 100% local.

Grace à la formation locale l'entreprise va bénéficier des compétences importantes qui vont induire à transférer le savoir et le savoir faire.

2.3.3 Analyse l'évolution de la société en termes de chiffres:

2.3.3.1Phase Diagnostic :

- l'entreprise a été créé officiellement le 16/03/2019 et elle a enregistré les agrégats selon le tableau ci-dessous :

Tableau n°06 : Les agrégats en MDA 2019-2020-2021 et 2022

Années	2019	2020	2021	2022
Agrégats				
Production	00	00	00	00
Chiffre d'affaire	00	00	00	00
Valeur ajoutée	-7.82	-9.19	-5,07	-
EBE	-24.37	-48.36	-51,19	-
Résultat Opérationnel	-25.86	-50.97	-53,51	-
Résultat Net de Vijai Elecricals Algérie	-25.86	-50.98	-53,52	-

Source : document interne à l'entreprise

Durant cette période l'entreprise est en formation (en phase de construction) elle génère que des dépenses c'est-à-dire des résultats déficitaires.

En justifie aussi ces résultats négatifs par le retard énorme de sa réalisation a cause de la crise sanitaire de covid19 ainsi que des problèmes politique et réglementaire.

2.3.3.2Phase de développementde l'entreprisesur l'horizon de 09 ans (2023-2031)

A/ Le bilan de la société :

La Joint-venture prévoit un bilan selon son Business plan actuel comme suit:

CHAPITRE III Le partenariat : Une Modalité de mise en œuvre d'une Stratégie de croissance au sein d'Electro-Industries

Tableau n°07 : Bilan prévu de la société en MDA de 2023 à 2031

Années	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Bilan									
Passif									
Capitaux Propres FP	1385,06	1756,45	2197,89	2711,33	3041,46	3420,05	3855,16	4333,77	4863,75
Passif non courant DLMT	3116,86	2493,49	1870,12	1246,74	623,37	0,00	0,00	0,00	0,00
Passif courant DCT	2263,84	2468,52	2578,40	2693,86	2815,37	2942,92	2376,80	2017,33	1464,11
Total Passif	6765,76	6718,46	6646,41	6651,93	6480,21	6362,97	6231,95	6351,10	6327,86
Actif									
Actif Non Courant ANC(VI)	3917,68	3603,02	3305,81	3030,80	2745,49	2449,88	2143,97	1827,76	1499,00
Actif Courant AC (Actif circulant+VD)	2848,08	3115,44	3340,60	3621,13	3734,72	3913,09	4087,98	4523,34	4828,86
Actif Circulant (VR+VE)	2735,98	2963,94	3098,25	3239,35	3387,91	3543,85	3707,51	3879,32	4054,42
Trésorerie (VD)	112,10	151,50	242,35	381,78	346,81	369,24	380,47	644,02	774,44
Total Actif	6765,76	6718,46	6646,41	6651,93	6480,21	6362,97	6231,95	6351,10	6327,86

Source : document interne à l'entreprise

Source : document interne à

A travers ce Bilan nous avons fait une Analyse des Equilibres Financiers : le Fond de Roulement(FR), Le Besoin en Fond de Roulement (BFR) et la Trésorerie Nette(TN).

$$\text{FR(HB)} = (\text{FP} + \text{DLMT}) - \text{VI}$$

$$\text{BFR} = (\text{VE} + \text{VR}) - \text{DCT}$$

$$\text{TN} = \text{FR} - \text{BFR}$$

D'après ces formules le calcul pour toutes ses années donne les résultats suivants :

Années	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Fonds de Roulement FR	584,24	646,92	762,20	927,27	919,34	970,17	1711,19	2506,01	3364,75
Besoin en Fond de Roulement BFR	472,14	495,42	519,85	545,19	572,54	600,93	1330,71	1861,99	2590,31
Trésorerie Nette TN	112,1	151,5	242,35	382,08	346,8	369,24	380,48	644,02	774,44

Source : Toutes les formules sont prise des cours de Mr AMOKRANE 'Module Finance d'entreprise'

- Fonds de Roulement FR pour toute la période de neuf ans est Positif signifie qu'il y'a excédent d'une Ressource Permanent qui permettent de financer une partie de l'Actif Circulant.

CHAPITRE III Le partenariat : Une Modalité de mise en œuvre d'une Stratégie de croissance au sein d'Electro-Industries

- Trésorerie Nette TN Positive pour toute la période signifie que l'entreprise va être en bonne situation financière.

Par ce Bilan de l'entreprise plusieurs ratios de gestion et de structure vont apparaître dans le tableau suivant :

Tableau n°08 : Les Ratios de Structure et de Gestion

Années	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Ratios de Gestion et structure									
Ratio d'autonomie financière	20,47%	26,14%	33,06%	40,76%	46,93%	53,74%	61,86%	68,23%	76,86%
Ratio de Solvabilité	127,74	135,39	149,40	168,80	188,44	216,21	262,19	314,82	432,19

Source : document interne à l'entreprise

L'analyse de ces Ratios est comme suit :

Le Ratio d'autonomie financière $= (FP / \text{Ressources}) * 100 \geq 50\%$

(C'est un ratio de structure)

- Depuis 2023 à 2026 l'entreprise ne possède pas d'autonomie financière puisque elle couvre les retard de lancement de projet et elle rembourse ces dettes.
- De 2027 est plus, ce Ratio est supérieur à 50 % ce qui signifie que l'entreprise est indépendante des institutions financières et que 50% de ces Ressources sont propres à elle.

Le Ratio de Capacité d'endettement $= (FP / \text{DLMT}) * 100 \geq 1$

(C'est un ratio de structure), ce Ratio nous renseigne sur la crédibilité de l'entreprise auprès des institutions financières.

- Selon le bilan de l'entreprise, à partir de l'année 2028 la société ne sera pas endettée, elle aura la possibilité de couvrir toutes ces dettes à long terme (DLMT).

Le Ratio de Solvabilité $= [\text{Emplois} / (\text{DLMT} + \text{DCT})] * 100 \geq 100\%$

(C'est un ratio de structure)

Le ratio de solvabilité est toujours supérieur à 100% durant toute la période ce qui résume la capacité de l'entreprise à rembourser la totalité de ses dettes et à avoir des fonds propres positifs.

Le Ratio de Fonds de Roulement $= [(FP + \text{DLMT}) / \text{VI}] * 100 \geq 100\%$

CHAPITRE III Le partenariat : Une Modalité de mise en œuvre d'une Stratégie de croissance au sein d'Electro-Industries

(C'est un ratio de gestion)

Le fonds de Roulement est calculé au paravent alors son ratio est /100 %

- Vu que ce ratio est supérieur à 100% durant toute la période signifie la mise en évidence la capacité de l'entreprise à financer ses besoins permanents par des ressources permanentes donc stable, il signifie aussi la capacité à financer une partie de ses besoins d'exploitation.

B/ Le Tableau des Comptes des Résultats (TCR) de la société :

Tableau n°09 : Tableau des comptes des résultats

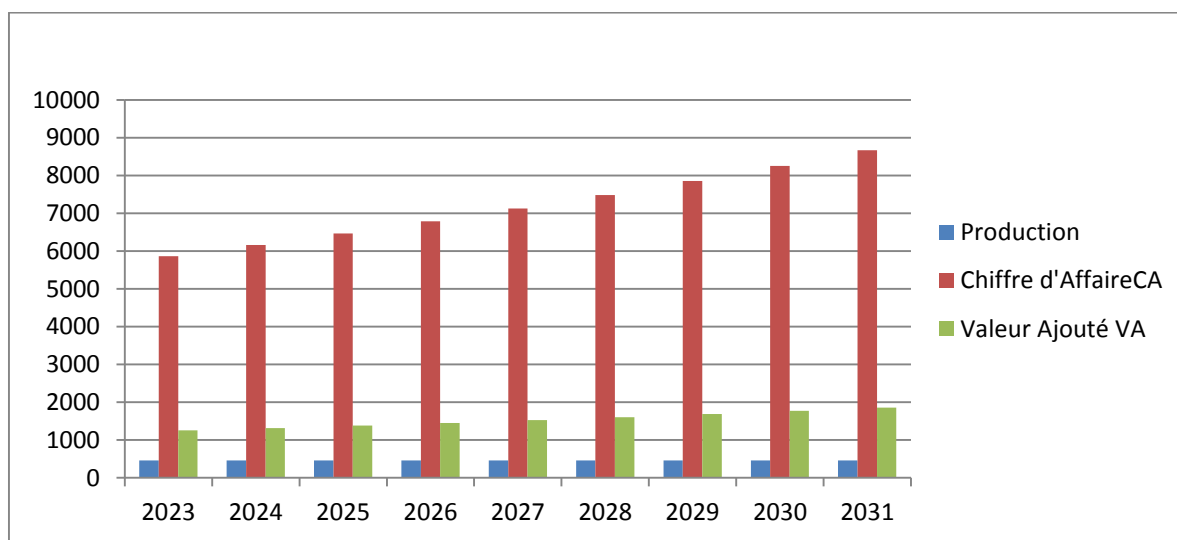
Années Agrégats	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
production	459,77	459,77	459,77	459,77	459,77	459,77	459,77	459,77	459,77
Chiffre d'affaire	5863,90	6157,09	6464,95	6788,19	7127,60	7483,98	7858,18	8251,09	8663,65
Valeur ajoutée	1256,77	1319,80	1385,99	1455,49	1528,46	1605,09	1685,54	1770,01	1858,71
EBE	773,00	811,84	852,64	895,47	940,44	987,66	1037,24	1089,30	1143,96
Résultat Opérationnel	527,41	566,83	608,72	652,72	551,63	588,55	627,83	669,59	714,20
Résultat Net de l'entreprise	303,68	371,39	441,44	513,44	330,14	378,59	435,11	478,61	529,98

Source : document interne à l'entreprise

Si nous allons schématiser ce tableau graphiquement on obtiendra :

➤ Présentation Graphique de la production, Chiffre d'Affaire et Valeur Ajoutée à l'horizon de Neuf Ans

Graphe n°01 : Histogramme de la production, CA et VA de la société

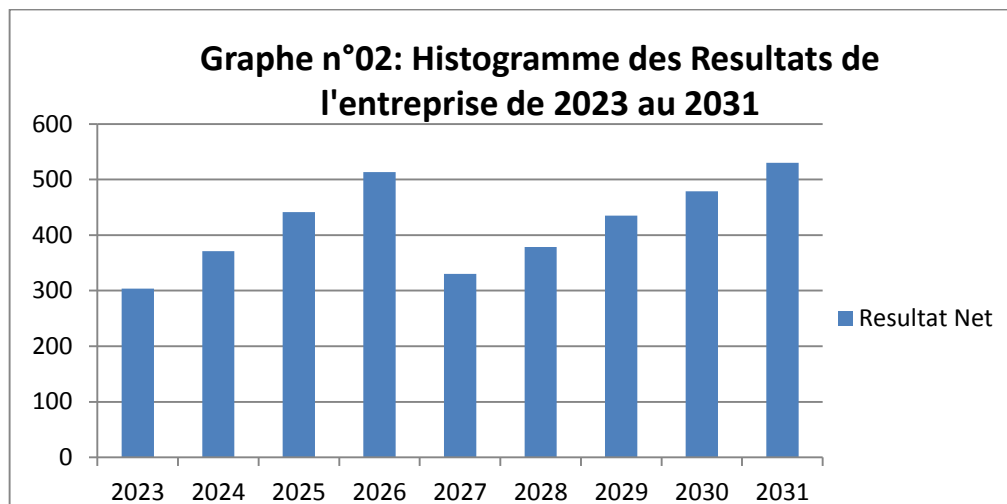


Source : Réalisé par nous même

CHAPITRE III Le partenariat : Une Modalité de mise en œuvre d'une Stratégie de croissance au sein d'Electro-Industries

Nous constatons que pour la même production durant les années 2023 au 2031 un chiffre d'affaire qui ne cesse pas d'augmenter ainsi qu'une valeur ajoutée optimisée ce qui signifie l'importance de ce projet.

➤ **Présentation graphique des résultats prévus de vijaia l'horizon de Neuf ans**

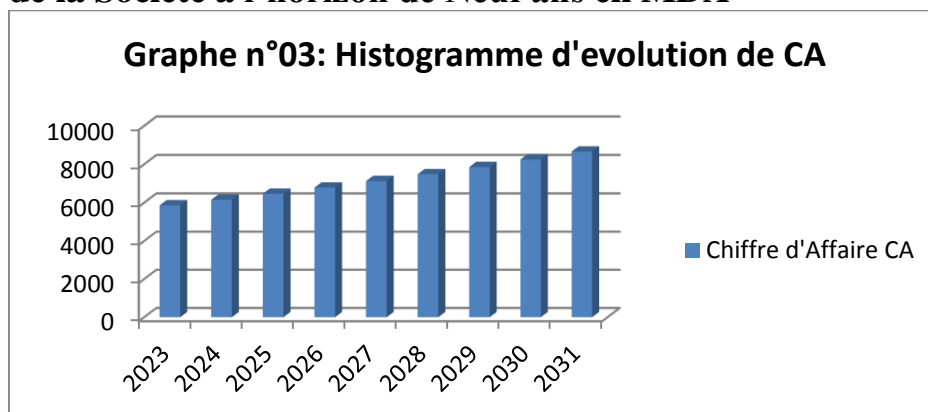


Source :Réalisé par nous même

Nous constatons que :

- Dans les années 2023-2024-2025 et 2026, le résultat est satisfaisant du projet mais nous ne parlons pas de bénéfices car ces années couvrent les pertes des années précédentes.
- De 2027 au 2031 nous percevons des résultats Nets importants de ce projet qui ne cesse pas d'augmenter.

➤ **Présentation graphique de l'évolution de Chiffre d'Affaire prévus de la Société à l'horizon de Neuf ans en MDA**



Source :Réalisé par nous même

CHAPITRE III Le partenariat : Une Modalité de mise en œuvre d'une Stratégie de croissance au sein d'Electro-Industries

Nous constatons que :

La société prévoit un chiffre d'Affaire important et qui est en augmentation continu depuis le début de la production et a l'horizon de neuf ans.

Le Taux de croissance de cette société dans cette période peut être calculé comme suit :

$$Tx = [(CA (2031) - CA (2023)) / CA (2023)] * 100$$

$$Tx = [(8663,65 - 5863,90) / 5863,90] * 100 = 47,74\%$$

L'évolution de l'entreprise va augmenter dans la période de neuf ans de 47,74% c'est-à-dire de presque 50%.

A travers le Tableau des Comptes des Résultats (TCR) des ratios de rentabilité vont apparaître dans le tableau suivant :

Tableau n°10 : Les Ratios de Rentabilité

Années Ratios de Rentabilité	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Ratio de Rentabilité Economique	4,48	5,52	6,64	7,71	5,09	5,94	6,98	7,53	8,37
Ratio de Rentabilité Financière	21,92	21,14	20,08	18,93	10,85	11,06	11,28	11,04	10,89

L'analyse de ces Ratios de Rentabilité donne :

$$\text{La Rentabilité économique} = (\text{Résultat Net} / \text{Actif}) * 100$$

Ce ratio mesure le succès des investissements entrepris, le ratio est en augmentation, il atteint les 8,37 en 2023 alors l'Investissement est en succès.

$$\text{La Rentabilité Financière} = (\text{Résultat Net} / \text{Capitaux propre}) * 100$$

Ce ratio mesure la rentabilité des fonds investis par les actionnaires. Plus le ratio est élevé plus la situation de l'entreprise est meilleure car les fonds propres sont rentabilisés.

Ici le ratio est élevé alors l'entreprise est en bonne situation financière.

Autres données nécessaires pour l'analyse

D'après le Business Plan de l'entreprise la VAN et le TRI sont comme suit : pour un $i = 10$

CHAPITRE III Le partenariat : Une Modalité de mise en œuvre d'une Stratégie de croissance au sein d'Electro-Industries

Valeur Actuelle Nette « VAN »	2216
Taux de Rentabilité Interne « TRI »	23,2 %

Source : document interne à l'entreprise

La VAN et le TIR sont positifs c'est-à-dire supérieur à 0 avec des valeurs importantes alors le projet est rentable

Pour terminer notre Analyse Nous avons opté pour un petite exercice sur ce projet afin de mieux comprendre l'apport de Electro-Industries dans cette jointe venture ;

Supposons que les bénéfices seront repartis comme suit :

50% pour les réserves.

40% pour les actionnaires.

8 % Travailleurs

2 % Tantièmes (Part des membres de la Commission Administrative)

Alors on peut déduire que vu la part de EI qui est de 45% on trouve ce ci : en MDA

Années	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Agrégats						
Résultat Net de l'entreprise	513,44	330,14	378,59	435,11	478,61	529,98
40 % de bénéfices pour les actionnaires	205,37	132,05	151,43	174,04	191,44	211,99
45% la part de EI	92,41	59,42	68,14	78,31	86,14	95,39

Source : document réalisé par nous même

Avec le partenariat l'entreprise Electro-Industries va augmenter ses bénéfices de plus en plus avec des chiffres très important ce qui montre l'importance et la nécessité de ce genre de projet pour la croissance et le développement et la continuité des entreprises.

Le partenariat offre à l'entreprise des objectifs énormes et ce par :

- L'acquisition et limitation technologique par le Transfer du savoir faire.
- L'augmentation de son chiffre d'affaire
- L'élargissement de la gamme de production.
- L'accrois du marché national et étranger.

CHAPITRE III Le partenariat : Une Modalité de mise en œuvre d'une Stratégie de croissance au sein d'Electro-Industries

Conclusion

Grâce au partenariat avec le partenaire VIJAI ELECTRICALS LIMITED, l'entreprise Electro-Industries pourra faire face aux contraintes actuelles, financières et technologiques et celles du marché, accéder à des nouvelles technologies et bénéficier du savoir-faire de partenaire.

En effet, l'entreprise se permettra d'intégrer différentes techniques et réaliser des produits compétitifs aux niveaux national et international avec une technicité très avancée. Puisque les employés sont locaux voir les compétences locales (algériennes) et des formations interne, pratique et sur le poste.

Ce partenariat permettra le transfert de technologie de VIJAI ce qui permettra d'améliorer la maîtrise technique et la performance du partenaire algérien et ce nouveau projet redonnera un nouveau souffle à l'entreprise EI qui était à un moment donné essoufflée et à bord de la faillite à cause de la concurrence notamment les produits importés.

Cette joint-venture permet la maîtrise des techniques de gestion et de management, ainsi la maîtrise des coûts afin de contribuer à la création d'une valeur ajoutée locale.



Conclusion générale



Conclusion générale

Nous avons essayé tout au long de ce travail de recherche, d'analyser le processus de la mise en place d'une stratégie, et les fondements théoriques du partenariat. L'élaboration d'une stratégie reste une démarche longue et fastidieuse qui exige de la patience, mais aussi des compétences capables d'assumer cette responsabilité, qui conditionne le futur de l'organisation.

Le domaine du partenariat est un champ de recherche aussi complexe que passionnant, il tire cela de son caractère dynamique, en perpétuel mouvement avec l'environnement et de la variété illimitée des formes qu'il peut revêtir. Cela a mis nombres de théories dans le but de le cerner et le maîtriser en totalité, et de ce fait, de lui assigner une définition, une typologie stable et même quant aux critères de sa réussite.

A cet effet, nous pouvons dire que les critères de succès d'un partenariat peuvent prendre plusieurs dimensions se rapportant au secteur d'activité du projet, à son environnement et à la nature des partenaires eux-mêmes.

Le partenariat n'est pas une idée abstraite ; c'est déjà une idée en marche dont le cheminement et l'orientation sont, avant tout, à l'usage que s'en font ses acteurs. La formule est en vogue partout dans le monde car elle s'inscrit dans un cadre de coopération à long terme, que chaque partenaire a intérêt à préserver, et de ce fait, le mode idéal pour les partenaires de :

- Provoquer des effets de synergie ;
- Rentabiliser leurs achats ;
- Renforcer leur compétitivité ;
- Réduire leurs coûts ;
- Réaliser des effets d'échelle et d'expérience ;
- Acquérir des compétences et savoir-faire par le biais de l'apprentissage.

En somme, le partenariat a besoin pour son établissement d'un climat de confiance, de reconnaissance mutuelle des acteurs en présence, une volonté de s'engager durablement et une possibilité de recouvrer une liberté totale au terme de la relation.

Cela suppose une parfaite reconnaissance de sa vocation à mi-chemin entre la promotion industrielle, l'aide au développement et de business.

Conclusion générale

L'Algérie, en tant que pays en voie de développement qui a longtemps souffert d'une stagnation de son circuit productif, commercial et de l'investissement, s'est trouvée dans l'obligation de rejeter un système qu'elle a depuis longtemps adopté pour accepter l'émergence d'un nouveau système et d'une nouvelle culture que caractérise l'économie de marché.

A cet effet, une réhabilitation et modernisation de son appareil productif est impératif pour une meilleure insertion. Le partenariat est apparu donc comme la solution la plus efficace pour permettre aux entreprises algériennes de mieux faire face à l'ouverture totale de l'économie nationale et de combler leurs insuffisances en matière technologique, de savoir-faire et de management.

Aujourd'hui, la volonté du gouvernement de passer à une autre étape qualitative est affirmée et le droit algérien offre des incitations nettes aux entreprises qui ont donc tous les atouts en main pour attirer les partenaires étrangers.

Dans un paysage concurrentiel en constante évolution et en perpétuel changement, les grandes entreprises ont dû réagir en mettant en œuvre des stratégies qui reflètent les évolutions des opportunités et des menaces que recèle l'environnement, ainsi la stratégie est devenue un processus continu et un bon leadership devrait subtilement équilibrer la tension entre la stabilité et le changement.

Pour compléter la partie théorique de ce travail et atteindre notre objectif, nous avons effectué un stage pratique au sein de l'entreprise publique dénommée « Electro-Industries ».

Les relations de partenariat attestent des possibilités existantes lorsque la volonté de s'y inscrire existe. Electro-industries, et bien d'autres, en est un exemple de type qui peut prouver l'importance de la stratégie de coopération, puisque depuis qu'elle s'y est engagée, elle a réussi à passer les écueils.

Ayant pour mission principale de développer, produire et commercialiser des produits électriques, l'entreprise « Electro-Industries » est considérée, à juste titre, comme l'un des fleurons de l'industrie nationale. L'entreprise bénéficie d'ailleurs d'un leadership qui se consolide d'année en année.



Bibliographie



Bibliographie

Ouvrage :

- 1) Aliouat Boualem, « Les stratégies de coopération industrielle », édition Economica, 1996.
- 2) Ansoff Igor, « Stratégie de développement de l'entreprise », les éditions d'organisation, Paris 1989.
- 3) Belotti Jean, « Synergie dans les entreprises », édition Hermes, Paris 2005.
- 4) Caby Jérôme, Gérard Hirigoyen, « Création de valeur et gouvernance de l'entreprise », édition Economica, 2005.
- 5) Chandler Alfred, « Stratégies et structures de l'entreprise », édition organisation, 1972.
- 6) Charreaux Gérard, « Gouvernance des entreprises », nouvelles perspectives, Economica, Paris 2006.
- 7) Clausewitz Carl Von, « Et la théorie de la guerre, dans de la guerre politique générale, langages, intelligence, modèles et choix stratégiques », édition : les éditions de Minuits, Paris 1995.
- 8) Desreumaux Alain, « Structures d'entreprises », Paris : édition Vuibert, 1992.
- 9) Desreumaux Alain, Lecocq Xavier, Warnier Wanessa « Stratégie », Dalloz 1993.
- 10) Deysine Anne, Duboin Jacques, « S'internationaliser, stratégies et techniques », édition Dalloz, 1995.
- 11) Dussauge : « Technologie et stratégie d'entreprise », Mc Graw-Hill, 1987.
- 12) Dussauge Pierre, Garette Bernard, « Les stratégies d'alliance », édition d'organisation, 1996.
- 13) Dussauge Pierre, Ramantsoa Bernard, « Technologie et stratégie d'entreprise », Mc Graw-Hill, 1987.
- 14) Fréchet Marc, « Prévenir les conflits dans les partenariats d'innovation », édition Vuibert, 2004.
- 15) Helfer Jean Pierre, Kalika Michel, Orsoni Jean « Management, stratégie et organisation », édition Vuibert, Paris 2006.
- 16) Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard, Fréry Frédéric « Stratégique », édition : Pearson éducation, Paris 2005.
- 17) Koeing Gérard, « Management stratégique : visions, manœuvres et tactiques », édition Nathan 1993.
- 18) Leceler Yvline, « Partenariat industriel, la référence Japonaise », édition interdisciplinaires technologiques, 1993.
- 19) Lemaitre Nadine : cité par : P ; Durpriez, S. Simon « La résistance culturelle », édition De boeck Université, 2002.
- 20) Leroy Frederic, « Les stratégies de l'entreprise », édition Dunod, 2001.
- 21) Martinet Alain Charle, « Management stratégique : organisation et politique », édition Vuibert, Paris 1998.
- 22) Mintzberg Henry, « Le management : voyage au centre des organisations », édition organisation, 1989.
- 23) Mintzberg Henry, « Le pouvoir dans les organisations », les éditions d'organisation, 1990.
- 24) Porter Michael, « Choix stratégique et concurrence », édition Economica, Paris 1982.
- 25) Porter Michael, « L'avantage concurrentiel (P.D.Lavergne, Trad), Paris : Inter édition, 1992.
- 26) Rainelli Michel, Gaffard Jean-Luc, Asquin Alain, « Les nouvelles formes organisationnelles », édition Economica, 1995.

Bibliographie

- 27) Strategor, « Politique générale de l'entreprise », édition Dunod, 2005.
- 28) Thévenet Maurice, « La culture d'entreprise », édition PUF, Paris, 2010.
- 29) Thiétart Raymond-Alain, « La stratégie d'entreprise », 2^{ème} édition, Paris 1996.

Dictionnaires et Encyclopédies :

- 1) Helfer Jean-Pierre et Orsoni Jean, « L'encyclopédie de management », édition Vuibert, Paris.
- 2) Silem Ahmed, « Encyclopédie de l'économie et de la gestion », édition Hachette, 1997.

Autres documents :

- 1) Pierre Cabane, « Manuel de gouvernance d'entreprise », les meilleurs pratiques pour créer de la valeur, édition Eyrolles.
- 2) Université Claude Bernard Lyon 1 (UCBL) : « La démarche stratégique : Diagnostic, Mise en œuvre et Contrôle, Guide, Projets, Recherche de marketing, Management ».
- 3) CREG- veille informationnelle- communication, Annie- Claude COZE & Yvan POTIN, « La culture d'entreprise », 2005-2006.

Mémoires :

- 1) DIARRA D et BANOU S « Analyse des alliances stratégiques comme moteur de la croissance des entreprises, Cas du groupe Lafarge et de l'entreprise IDRES ». En vue de l'obtention du diplôme de magister en Management stratégique, de l'université Mouloud MAMMERI, 2019-2020.
- 2) NAILI S et OUCHELLI L « La stratégie de l'entreprise publique Algérienne dans le cadre de l'économie de marché, Cas Electro-Industries de Fréha » en vue de l'obtention du diplôme de master en finance d'entreprise, de l'université Mouloud MAMMERI de TIZI OUZOU, 2015.
- 3) DJELID D et ZIANI F « Les stratégies de partenariat et le changement organisationnel, Cas Electro-Industries », en vue de l'obtention du diplôme de master en management stratégique, de l'université Mouloud MAMMERI de TIZI OUZOU, 2019.
- 4) OUIKENE N et OUIDDIR C « L'innovation et le management des ressources technologiques, Cas Electro-Industries », en vue de l'obtention du diplôme de master en management stratégique, de l'université Mouloud MAMMERI de TIZI OUZOU, 2019.

Bibliographie

Sites web :

- 1) <https://www.algerie-eco.com>
- 2) <https://www.etudier.com>
- 3) <https://www.electro-industries.dz>
- 4) <https://www.editions-eyrolles.com>
- 5) <https://www.google-scholar.fr>
- 6) <https://www.lafarage.dz>
- 7) <https://www.manager-go.com>
- 8) <https://public.iutenligne.net/comptabilite-des-societes>
- 9) <https://quoly.com/analyse-ffom-site-web>
- 10) <https://www.scribd.com>
- 11) <https://www.vijai.dz>



*Liste des tableaux et des
figures et schéma*



Liste des tableaux et des figures et schéma

La liste des Tableaux

Tableau	Intitulé	Page
01	Exemple de critères pour l'élaboration du business plan	48
02	Grille d'analyse des formes de relations et de rapprochements entre entreprises non concurrentes	69
03	Avantages et Inconvénients du partenariat	77
04	Tableau de la capacité de production par chaque unité	118
05	Les agrégats en MDA 2018, 2019, 2020 et 2021	119
06	Les agrégats en MDA 2019, 2020, 2021 et 2022	134
07	Bilan prévu de la société en MDA de 2023 à 2031	135
08	Les ratios de structure et de gestion	136
09	Tableau des comptes des résultats (TCR)	137
10	Les ratios de rentabilité	139

La liste des figures

Numéro	Intitulé	Page
01	Représentation d'une Fusion	22
02	Représentation d'une Absorption	22
03	Représentation d'une Alliance	23
04	Les orientations stratégiques	24
05	L'influence de la culture sur la stratégie d'entreprise	34
06	La démarche stratégique	38
07	Schéma de la réalisation d'un diagnostic stratégique	43
08	Schéma du processus de Planification	47
09	Le processus de la décision stratégique	55
10	La mise en œuvre opérationnelle des stratégies	56
11	Les alliances de Co-intégration	63
12	Les alliances de pseudo-concentration	65
13	Les alliances complémentaires	66
14	Les principales étapes du partenariat	96
15	Evolution de l'entreprise Electro-Industries	111
16	La répartition du capital social entre les différents partenaires	130

Liste des tableaux et des figures et schéma

La liste des Graphes

Graphes	Intitulé	Page
01	Histogramme de la production, CA et VA de la société	137
02	Histogramme des résultats de l'entreprise de 2023 au 2031	138
03	Histogramme de l'évolution de chiffre d'affaires prévu de la société	138



Annexes



Annexes

- **Annexe n° 01 : Gamme des transformateurs d'EI**



- **Annexe n° 02 : Gamme des Moteurs électriques d'EI**

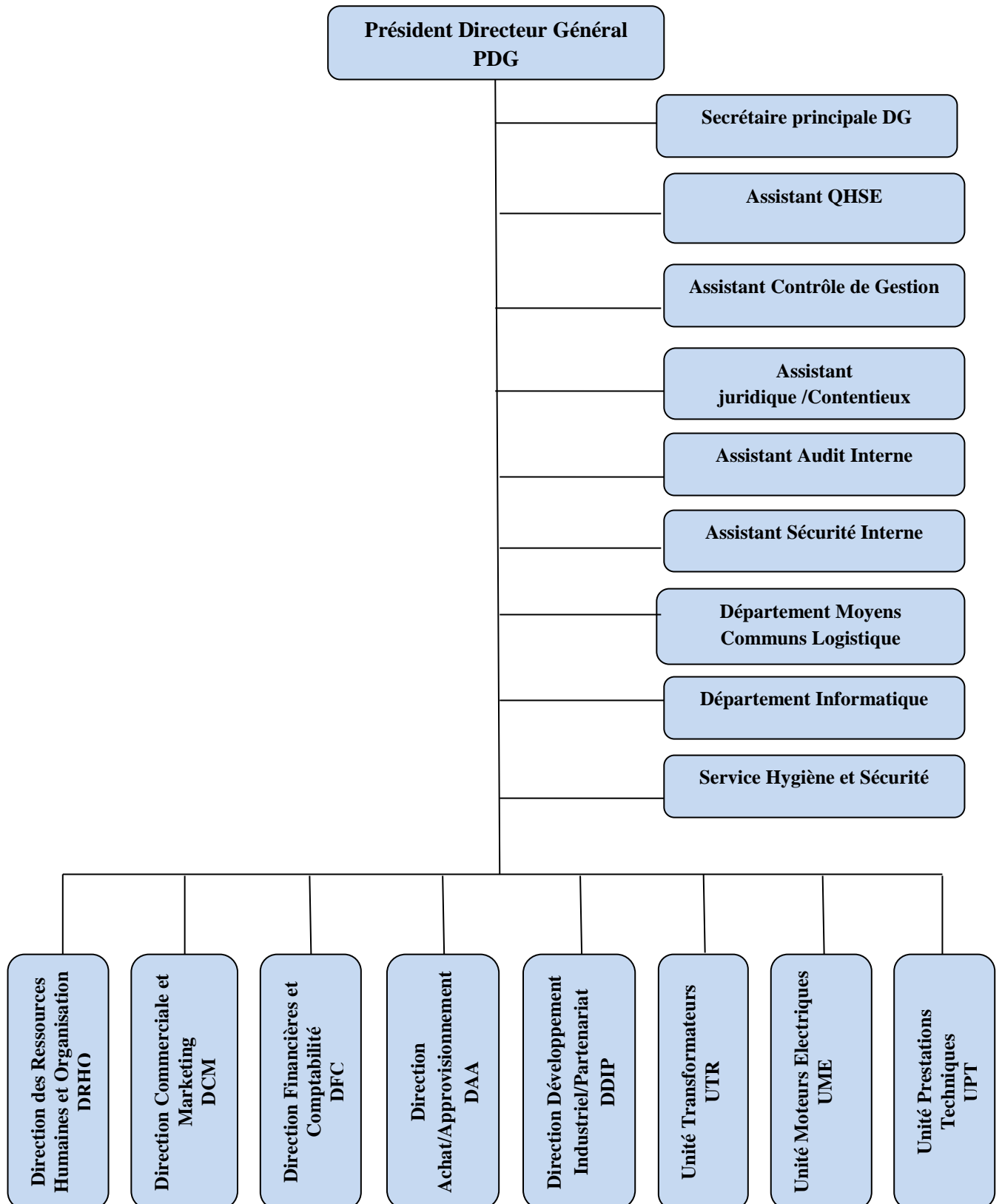


- **Annexe n° 03 : Gamme des Groupes électrogènes d'EI**



- **Annexe n° 04 : L'organigramme d'EI**

Annexes



Source : Document interne à l'entreprise

Annexes

➤ **Annexe n° 05** : Ensemble de questions posées au sein de l'entreprise :

- C'est quoi le partenariat ?
- Quels sont les objectifs de partenariat ?
- Que sera le degré d'implication de la direction dans le nouveau projet de partenariat ?
- Y aurait-il des changements au niveau de la structuration des activités d'Electro-Industrie?
- Est-ce que vous avez déjà effectué des visites personnelles sur des marchés internationaux pour pouvoir positionner les produits offerts par l'entreprise par rapport à ceux offerts par les concurrents ?
- Quelle est votre part de marché occupée par les moteurs et par les transformateurs actuellement ? Va-t-elle évoluer après l'arrivée de ce partenaire ?
- Comment commercialisez-vous vos produits actuellement ?
- Quels sont vos principaux clients des nouveaux types de transformateurs ?
- Avez-vous fait une étude de marché pour le lancement de nouveaux transformateurs ?
- Pensez-vous qu'Electro-Industrie pourra pénétrer d'autres marchés à part celui des transformateurs ?
- Quelle est la technologie utilisée dans la production des transformateurs électriques ?
- Quelle est l'innovation technologique apportée par ce partenaire ?
- Utilisez-vous les mêmes techniques dans la production de nouveau type de transformateurs en l'occurrence les transformateurs hermétiques ?
- Quelles sont les qualifications des employés pour maîtriser la nouvelle technologie ?
- Quelle sera la méthode à poursuivre dans le processus de production ?
- Avez-vous procédé à une formation pour que vous puissiez utiliser cette technologie ?
- Qui va s'occuper de régler des problèmes techniques liés à cette nouvelle technologie ?
- Avez-vous reçu des propositions sur des formations qualifiées de la part du partenaire ?
- Pensez-vous que l'entreprise sera plus performante après l'intégration de la nouvelle technologie ?
- A quel chef référez-vous en cas de problème entre vous ?
- Pensez-vous qu'il y'aura plus de travail après ce partenariat ?
- Avez-vous bénéficié des formations spécialisées ou/ et une assistance technique de la part des entreprises émettrices ?
- Etes-vous prêts à effectuer de nouvelles tâches dans l'atelier de production après l'arrivée de ce partenaire ?
- Etes-vous prêts à fournir plus d'efforts pour réussir ce partenariat ?

Annexes

- **Annexe n° 06** : Différents types de transformateurs de Vijai Electricals Algérie :



Source : Cite Internet de la société Vijai Electricals Algérie




Table des matières




Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction Générale..... 02

Chapitre I : Fondements conceptuels sur la stratégie

Introduction 08

Section 01 : La notion de la stratégie d'entreprise..... 09

1.1 Définition et évolution de la stratégie d'entreprise 09

1.1.1 Définition et objectif de la stratégie 09

1.1.1.1 Définitions..... 09

1.1.1.2 Objectifs..... 11

1.1.2 L'évolution de la stratégie d'entreprise 12

1.1.2.1 La première période : les années 1960..... 13

1.1.2.2 La deuxième période : les années 1970 13

1.1.2.3 La troisième période : les années 1980 14

1.1.2.4 La quatrième période : les années 1990-2000..... 14

1.2 Les orientations stratégiques 15

1.2.1 Les stratégies génériques..... 15

1.2.1.1 La stratégie de domination par les coûts 15

1.2.1.2 La stratégie de différenciation 16

1.2.1.3 La stratégie de concentration/ focalisation 17

1.2.2 Les stratégies de développement 18

1.2.2.1 La stratégie de spécialisation 18

1.2.2.2 La stratégie de diversification 19

1.2.3 Les stratégies d'internationalisation 19

1.2.3.1 La stratégie internationale..... 20

Table des matières

1.2.3.2 La stratégie multidomestique	20
1.2.3.3 La stratégie globale	20
1.2.3.4 La stratégie transnationale	21
1.3 Les modes de croissance de l'entreprise	21
1.3.1 La croissance interne	21
1.3.2 La croissance externe	21
1.3.2.1 La fusion	22
1.3.2.2 L'absorption.....	22
1.3.3 La croissance contractuelle(ou conjointe)	24
1.4 Les facteurs influençant la stratégie d'entreprise.....	24
1.4.1 La structure organisationnelle de l'entreprise	24
1.4.1.1 Les composantes de l'organisation	24
1.4.1.2 Les mécanismes de coordination	25
1.4.1.3 Les configurations structurelles de l'organisation	26
1.4.1.4 L'influence de la stratégie sur la structure.....	29
1.4.2 Déterminants de la stratégie	30
1.4.2.1 La gouvernance d'entreprise.....	30
1.4.2.2 Les parties prenantes	31
1.4.2.3 L'influence de la culture sur la stratégie de l'entreprise.....	33
1.5 Les critères de réussite d'une stratégie.....	35
1.5.1 La pertinence	35
1.5.2 L'acceptabilité	35
1.5.3 La faisabilité	36
Section 02 : La démarche stratégique	37
2.1 Les phases de la démarche stratégique.....	38
2.1.1 La phase de diagnostic stratégique	38
2.1.1.1 Le diagnostic interne.....	39
2.1.1.2 Le diagnostic externe	42
2.1.2 La phase de décision stratégique	43

Table des matières

2.1.2.1 Description des étapes de prise de décision stratégique	44
2.1.3 La phase de la mise en œuvre des stratégies	45
2.1.3.1 La mise en œuvre des stratégies.....	45
2.1.3.2 La mise en œuvre opérationnelle des stratégies.....	47
2.1.4 La phase de contrôle stratégique	49
2.2 Les fondements de la démarche stratégique.....	50
2.2.1 Le modèle LCAG	50
2.2.1.1 Le diagnostic externe	50
2.2.1.2 Le diagnostic interne.....	51
2.2.1.3 Les limites du modèle	52
2.2.2 Le modèle FFOM ou SWOT.....	52
2.2.2.1 Avantages.....	52
2.2.2.2 Inconvénients	52
2.3 Les objectifs de la démarche stratégique	53
2.3.1 La détermination des objectifs stratégiques	53
2.3.2 Le processus stratégique	54
2.3.3 La réalisation d'un diagnostic stratégique	54
2.3.4 Le processus de planification stratégique	55
Conclusion	57

Chapitre II : Aspects théoriques sur le partenariat

Introduction	59
Section 01 : La stratégie du partenariat	60
1.1 Aperçu historique du partenariat	60
1.2 Concept du partenariat	61
1.2.1 Les accords de coopération	62
1.2.1.1 Accords de coopération entre entreprises concurrentes.....	62
1.2.1.2 Accords de coopération entre entreprises non concurrentes.....	66
1.2.1.3 La coopération : formes juridiques et cadre réglementaire	69

Table des matières

1.2.2 Définition du partenariat	72
1.3 Les facteurs favorables au développement du partenariat	74
1.3.1 La mondialisation	74
1.3.2 L'évolution technologique	75
1.3.3 L'échec des fusions/ acquisitions	76
1.4 Les avantages et inconvénients du partenariat	77
1.5 Les apports théoriques à la problématique d'un partenariat efficace dans le processus de développement	78
1.5.1 Présentation de la théorie des coûts transactionnels.....	78
1.5.1.1 Le modèle transactionnel de R.Coase	79
1.5.1.2 Le modèle transactionnel d'O.E. Williamson(1975)	79
1.5.2 L'analyse du comportement stratégique	80
1.5.2.1 L'accord de coopération comme stratégie concurrentielle	81
1.5.2.2 L'accord de coopération comme stratégie relationnelle	83
Section 02 : Les caractéristiques du partenariat.....	85
2.1 Les objectifs du partenariat	85
2.1.1 Le transfert technologique.....	85
2.1.2 La réduction des coûts	86
2.1.3 La réduction des risques	87
2.1.4 L'intégration dans de nouveaux marchés	88
2.1.5 L'acquisition de nouvelles connaissances	88
2.2 Les principales étapes du partenariat	89
2.2.1 La détermination de l'objet et du profil du partenariat	89
2.2.1.1 La réflexion stratégique préalable.....	89
2.2.1.2 Les objectifs	90
2.2.1.3 Le choix de l'objet et du profil du partenariat	90
2.2.1.4 Proposition de check List pour la recherche d'un partenaire.....	90
2.2.2 La recherche des partenaires potentiels	91

Table des matières

2.2.2.1 La recherche de l'information ciblée.....	92
2.2.2.2 La présélection	92
2.2.3 La sélection du partenariat	92
2.2.3.1 La sélection des entreprises par les données externes	93
2.2.3.2 La sélection par contrat direct	93
2.2.3.3 L'adéquation des partenaires au projet	93
2.2.4 La négociation du partenariat	94
2.2.5 Le démarrage du projet du partenariat.....	94
2.2.6 L'évaluation du projet de partenariat	95
2.3 Les typologies du partenariat	96
2.3.1 Le partenariat industriel	97
2.3.1.1 Les accords de sous-traitance	97
2.3.1.2 Les accords de fabrication en commun	98
2.3.1.3 Le contrat de façonnage	98
2.3.2 Le partenariat commercial	98
2.3.2.1 La franchise.....	99
2.3.2.2 Les accords d'approvisionnement.....	99
2.3.2.3 Le portage	99
2.3.3 Le partenariat technologique	100
2.3.3.1 Les accords de licence	100
2.3.3.2 Les accords de R&D	100
2.3.4 Le partenariat financier	101
2.3.4.1 La prise de participation	101
2.3.4.2 La joint-venture	102
2.4 Les conditions de réussite du partenariat	103
Conclusion.....	105

Table des matières

Chapitre III : Le partenariat : Une modalité de mise en œuvre d'une stratégie de croissance au sein de l'entreprise Electro-Industries

Introduction	107
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	108
1.1 Généralités sur l'entreprise Electro-Industries	108
1.1.1 Situation géographique	109
1.1.2 Historique et évaluation de l'entreprise Electro-Industries	110
1.1.3 Forme juridique	111
1.1.4 Domaine d'activité et capacité de production	112
1.2 L'organisation de l'entreprise	114
1.2.1 Les différents centres d'Electro-Industries.....	114
1.2.2 Principaux clients, fournisseurs et concurrents de l'entreprise	116
1.2.3 Les objectifs de l'entreprise	117
1.3 L'analyse de l'entreprise Electro-Industries	118
1.3.1 L'analyse de la capacité de production d'Electro-Industries	118
1.3.2 L'analyse des agrégats de l'entreprise Electro-Industries	119
1.3.3 L'analyse des forces et faiblesses de l'entreprise	119
1.3.4 L'analyse des opportunités et des menaces de l'entreprise.....	120
Section 02 : Le projet de partenariat dans l'Electro-Industries.....	122
2.1 Les généralités sur le projet de partenariat.....	122
2.1.1 Présentation du projet.....	122
2.1.2 Le choix de partenariat	123
2.1.3 Présentation des partenaires	124
2.1.4 Les objectifs de partenariat.....	126
2.1.4.1 Les objectifs d'Electro-Industries	126
2.1.4.2 Les objectifs de VIJAI ELECTRICALS Ltd	126
2.1.4.3 Les objectifs de SONELGAZ	127
2.2 La réalisation du projet.....	127
2.2.1 Descriptions des postes	128

Table des matières

2.2.2 Le fonctionnement interne de VIJAI ELECTRICALS Algérie	129
2.2.3 Le capital social de la joint-venture	130
2.2.4 La capacité de production.....	131
2.3 Méthodologie de recherche et Analyse des résultats	131
2.3.1 Méthodologie de recherche	131
2.3.2 Analyse des résultats de l'enquête.....	132
2.3.3 Analyse de l'évolution de la société en termes de chiffres	134
2.3.3.1 Phase de diagnostic	134
2.3.3.2 Phase de développement de l'entreprise sur un horizon de neufs ans (2023-2031).....	134
Conclusion	141
Conclusion générale.....	143
Bibliographie	
Liste des tableaux et des figures et schémas	
Annexes	
Table des matières	
Résumé	

Résumé

Aujourd'hui, le nouveau contexte mondial est marqué par l'incertitude et par une intégration économique internationale de plus en plus accrue, ont poussé les entreprises à se mettre à l'idée du « faire ensemble » qu'on appelle généralement stratégie de partenariat.

Le partenariat est apparu donc comme une solution la plus efficace pour permettre aux entreprises algériennes, et plus particulièrement à l'entreprise "EI" de mieux faire face à l'ouverture de l'économie nationale et de combler leurs insuffisances en matières technologiques, de savoir-faire et de management. La prise en compte de la dimension technologique dans la stratégie des entreprises peut modifier fondamentalement la façon d'envisager la concurrence entre firmes.

Les partenariats sont profondément liés à la dynamique de développement Cette dernière ne peut porté que par une entreprise fortement connectée avec les acteurs de son environnement qui vont lui servir d'alliés dans le processus de diffusion de la nouveauté. Le succès d'un développement réside souvent dans la stratégie de partenariat de l'entreprise.

Ce travail se fixe l'objectif de déterminer les caractéristiques d'un partenariat et l'enjeu qu'il représente dans le développement de l'entreprise.

Mots clés : La stratégie d'entreprise, la stratégie de croissance, le partenariat et la joint-venture.

Summary

Today, the new global context is marked by uncertainty and by increasingly increased international economic integration, which have pushed companies to adopt the idea of "working together" which is generally called a partnership strategy. .

The partnership therefore appeared to be the most effective solution to enable Algerian companies, and more particularly the "EI" company, to better cope with the opening up of the national economy and to make up for their shortcomings in terms of technologies, know-how and management. Taking into account the size technology in business strategy can fundamentally change the way of considering competition between firms.

Partnerships are deeply linked to the dynamics of development. The latter can only be carried by a company that is strongly connected with the players in its environment who will serve as allies in the process of disseminating the novelty. The success of a development often lies in the partnership strategy of the company.

This work sets the objective of determining the characteristics of a partnership and the challenge it represents in the development of the company.

Keywords : Business strategy, growth strategy, partnership and joint venture.