

Le rôle du partenariat interentreprises dans le développement du secteur de l'agroalimentaire en
Algérie sur le plan local :
le cas de la multinationale DANONE et l'entreprise locale DJURDJURA

Mohamed SAIDANI,
faculté des sciences économiques et de gestion
med_saidani@yahoo.fr

Résumé

L'objet de notre communication portera sur l'analyse des accords de partenariat et d'alliances stratégiques entre les firmes multinationales et les PME locales. Aussi on va s'intéresser sur les conséquences de ces accords sur le développement de l'apprentissage organisationnel et la valorisation des compétences spécifiques au niveau local à travers l'étude de cas qui présentera les investissements réalisés par la firme multinationale, les résultats obtenus mais aussi par rapport aux questions liées à la formation et aux transferts de connaissances. Ensuite nous traiterons les effets de l'accord sur la configuration du marché algérien.

Mots clés : partenariat, alliance stratégique, apprentissage organisationnel, secteur agroalimentaire, développement régional

Introduction

L'adhésion de l'Algérie à l'OMC et la mise en œuvre de l'accord d'association avec l'union européenne constituent des échéances d'une très grande gravité auxquels seront confrontées les entreprises publiques et privées.

Dans cette optique, les autorités publiques entendent élaborer des stratégies à même d'épargner l'entreprise algérienne des effets de la concurrence internationale. Il reste évidemment les revendications patronales publiques et privées qui sont à l'ordre du jour, car émanant de problèmes qui entravent le développement de l'économie nationale.

Il est urgent que l'entreprise algérienne arrive à un niveau de performance et à un taux de productivité important pour lui permettre de faire face aux défis de l'ouverture. Pour cela l'accélération des réformes économiques représente une condition primordiale surtout que l'Etat dispose des moyens financiers nécessaires. La relance des opérations de privatisation et de partenariat nous incite à poser plusieurs questionnements relatifs au concours des capitaux étrangers dans le financement de l'économie nationale.

1- Pourquoi l'investissement direct étranger s'oriente vers des secteurs bien définis (hydrocarbures, pharmacie, services).

2- Quels sont les facteurs déterminants dans la décision d'investir des firmes multinationales.

L'objet de notre communication portera sur l'examen et l'analyse approfondie des différentes conditions qui permettent la réussite de ces accords de partenariat interentreprises tout en précisant le rôle qui incombe à l'Etat de jouer dans cette nouvelle conjoncture.

I- Définition et typologie du partenariat :

1- Définition :

Le partenariat, la coopération, l'alliance stratégique, sont des concepts de plus en plus utilisés ces dernières années.

La multiplication des formes de coopérations nouvelles basées sur une stratégie relationnelle, les types de relations pouvant être très différents (Causse ,1994 : p.4).

Le partenariat :

"Au moins pour un certain temps il est, il est encore de bon de caractériser principalement le partenariat comme un état d'esprit rendant possible la création entre les partenaire des relation privilégiées, fondées sue une recherche en commun d'objectifs à moyen ou long terme menée dans des conditions permettant d'assurer la réciprocité des avantages" (commission technique de la sous-traitance, 1986).

Un partenariat fiable est une relation d'échange entre deux partenaires. C'est aussi un acte consistant à développer un esprit de coopération; il repose sur des relations de confiance permettant des objectifs définis d'un commun accord.

L'établissement de relation de partenariat suppose donc à la fois: une reconnaissance mutuelle de l'acteur en présence et une volonté de s'engager durablement, une possibilité de recouvrer une liberté totale au terme de la relation.

A la base du partenariat, il y a une réciprocité d'intérêts; le partenariat répond à une logique économique, non philanthropique.

L'entreprise conjointe, ou co-entreprise (ou joint-venture) :

C'est une entreprise dont le capital est partagé, dans des proportions variables entre d'une part ,un investisseur étranger ,et d'autre part le promoteur local, assurant à chacune des parties un droit de regard sur la gestion ,la direction effective pouvant être confiée à l'une ou l'autre partie" (Tuho , 1986).

Un élément nouveau qui n'implique pas de formes juridiques particulières : la création peut provenir de l'entrée d'un partenaire dans le capital d'une société, existantes.

Dans le même contexte, on a vu apparaître le concept "joint-venture internationale" avec deux catégories distinctes

La joint-venture contractuelle :

Par un contrat, deux ou plusieurs entreprises coopèrent, pour la réalisation d'un objectif commun, le plus souvent limité dans le temps, sans établir un contrat de société.

L'engagement est formalisé, il concerne les résultats à atteindre, les moyens à mettre en œuvre, la durée de collaboration,

La joint-venture de capitaux :

Elle est dotée de fonds propres, donc la dépendance entre partenaires est plus forte. Le porteur du projet est une société de capitaux autonomes. C'est à cette force que l'on fait référence généralement lorsqu'on emploie la notion d'entreprise conjointe.

Les alliances :

Par opposition à d'autres formes de coopération, elles sont dites généralement stratégiques. Le terme alliance stratégique suppose l'existence d'une certaine concurrence entre les entreprises ayant affirmé leur volonté de coopérer.

Des entreprises concurrentes, ou potentiellement concurrentes choisissent de s'associer pour mener à bien un projet tout en restant autonomes ou de mettre en commun la totalité de leurs ressources relatives à l'ensemble de leurs activités.

L'ambiguïté des relations dans les alliances stratégiques relève de la rivalité d'une part et la coopération d'autre part. l'alliance peut prendre différentes formes notamment celle de l'entreprise conjointe.

II- Les conditions et avantages du partenariat :

Conditions du partenariat :

Nous avons défini le partenariat comme étant un esprit de coopération entre partenaires ayant des intérêts communs à défendre.

La relation de partenariat fait qu'il y a imbrication entre les équipes, les travaux, les responsabilités du partenaire local et du partenaire étranger, au moins sur les points de leur accord de partenariat. C'est une toute autre manière de travailler en coopération qui se trouve impliquée dans un tel accord.

1-1- La nature des relations liant les partenaires:

La coopération entre partenaires se concrétise au sein de formes juridiques précises.

Le contrat de partenariat s'impose à partir du moment où les deux entreprises s'engagent à faire un bout de chemin ensemble, car il est indispensable que le maximum d'éléments soit clarifié dès le départ.

En particulier, le partage des risques et des gains que comporte "l'aventure commune" doit être précise à ce moment par écrit (Paradoux, Kearney ; 1990 : p56).

1-2- Le degré d'engagement des partenaires :

Si on veut développer efficacement l'action, il faut obtenir l'engagement de tous les partenaires. Selon le type d'action envisagé, l'engagement devra être plus ou moins intense.

Quand la coopération concerne les opérations nettement délimitées l'implication peut être, plus faible que lorsque l'action touche par exemple à l'identité même des entreprises (exportation sous une marque commune,...).

Le degré d'engagement permet donc de bien caractériser une relation de partenariat. La volonté persévérante commune est indispensable, pour surmonter les inévitables doutes et remises en cause. On ne passe pas facilement des rapports de force à des relations qui, même, en restant conflictuelles de par la nature des choses, doivent trouver leur pérennité et donner leurs fruits dans et par la confiance mutuelle (Jolly ; 1989 : p 62).

1-3- La complémentarité :

Le partenariat implique par ailleurs l'idée de partage des ressources mais aussi d'information. Ceci suppose une grande confiance, entre les participants d'un groupement et des intérêts réciproques (BEKKAR; 2008 : p65).

Au-delà de la convergence des cultures et des intérêts d'objectifs de toute association est l'obtention d'un avantage concurrentiel, c'est-à-dire la création d'une valeur pour les clients, cet avantage peut être obtenu soit en "exploitant un potentiel" déjà existant que l'on réorganisera ou que l'on utilisera de manière plus intense, ou alors par la création d'un potentiel nouveau (Martinet ; 1983 : p109).

Le mode de création de l'avantage concurrentiel : permet donc de différencier les diverses formes de collaboration,

1-4- La taille des entreprises intéressées par la coopération :

Les problèmes auxquels est confrontée une P.M.E sont de nature très différentes de ceux de la grande entreprise. Toutes les deux font recours à un partenariat.

Il paraît par ailleurs difficile de différencier le partenariat P.M.E du partenariat grande entreprise lorsque le développement donne lieu à la création d'un potentiel nouveau, le degré d'implication des différents nombres doit être en général élevé. Mais les modalités de développement de l'action ne sont pas liées à la taille de l'entreprise ni à leur complémentarité.

Par sa diversité et sa richesse, le partenariat est une stratégie répondant aux contraintes situées dans divers secteurs. Mais le développement de relation de coopération ne signifie pas la fin des stratégies de compétition. Le développement de relations d'alliance suppose par ailleurs l'adoption de nouveaux comportements stratégiques (Baudry ; 1993 p : 64).

2- Risques et avantages du partenariat :

Le partenariat présente des risques et des avantages à la mesure de l'imbrication qu'il comporte et de l'engagement qu'il représente.

Chacun sait à quoi il s'engage ce qu'il lui en coûte, comme se dégager de l'affaire si elle tourne moins bien que prévu, et combien au mieux il peut espérer gagner.

La stratégie partenariale ne remet aucunement la relation d'autorité qui peut exister entre partenaires tel est le cas dans la sous-traitance où le donneur d'ordres dicte la dépendance au sous-traitant,

Le développement de relations privilégiées entre l'entreprise et ses partenaires conduits presque inévitablement à une perte d'indépendance.

Les accords de coopération avec des fournisseurs comportent fréquemment des engagements quantitatifs et parfois même des "clauses de préférence" (Jolly ; 1989 p : 68).

Le choix du partenaire est tout à fait capital, mais il peut être garanti au départ. Les risques de conflits sont inhérents à toute organisation, mais ces problèmes se posent quand il s'agit d'accord de partenariat entre partenaires très déférents. Parmi ces problèmes, le partage du pouvoir de conflit entre l'intérêt général et l'intérêt particulier, d'affrontement de cultures et de rationalité différente,

Les décisions prises pour le fait de la communauté ne sont pas du ressort de tel ou tel chef, il faut donc savoir renoncer à ces prérogatives. Les décisions doivent faire l'objet de négociations et seront le plus souvent le résultat d'un compromis.

Le partenariat doit permettre la réciprocité des avantages selon la définition présentée antérieurement. Mais en réalité, un groupement ne profite que rarement à tous ses membres.

Certaines entreprises joueront le rôle de locomotive et permettront à leurs partenaires d'améliorer leurs positions relatives alors qu'elles-mêmes ne feront que maintenir leur importance. Sans oublier qu'un groupement comporte un accord sur le produit à développer et des règles de limitation de la concurrence au sein du groupement ce qui entraîne une réduction du champ de leurs activités et des pertes d'opportunité.

Comme le précise M.CROSIER et E, FRIEDRERG (1977) "Les individus n'ont que rarement des objectifs clairs et encore moins des projets cohérents leurs objectifs sont au contraire multiples et contradictoires".

Les individus vont simultanément essayer de contraindre les autres membres pour satisfaire leurs objectifs (stratégies offensives) tout en essayant de sauvegarder leurs marges de liberté (stratégies défensives).

II-I- Le contexte institutionnel :

Le cadre favorable au développement du partenariat est le fait des principaux organismes suivants :

1 - Les Etats

On peut attendre d'eux certains textes législatifs précis mais également la mise en place d'un contexte globale favorable :

La constitution d'Etat de Droit, dans lesquels le droit de propriété est protégé, le système judiciaire fonctionne dans de bonnes conditions;

- La stabilité économique, politique, sociale;
- L'existence d'un minimum d'infrastructures (transports, télécommunications, etc.);
- La réorganisation des structures d'appui au secteur privé;
- Une législation stable;
- Une fiscalité incitative;
- La simplification des procédures administratives; etc.

2- Banques et institutions spécialisées :

On peut attendre de ces organismes : des financements adaptés; une appréciation claire du risque pays; Une appréciation de la viabilité des projets, et l'élaboration des plans de remboursement tenant compte essentiellement du potentiel de rentabilité des projets; des prises de participations éventuelles; d'où une ingérence parfois salutaire,

3- Organismes d'appui :

Les organismes d'appui au partenariat fournissent des aides précieuses souvent indispensables : Les banques de données; les informations sur les marchés; différents services : montage des dossiers, mises en garde, etc.

Pour synthétiser les principaux facteurs de motivations des alliances stratégiques entre les pays industrialisés et celle des pays en voie de développement à travers les conditions qui doivent être réunies pour réussir la relation dans le temps et dans l'espace sont représentées à travers le tableau suivant :

Facteurs de motivation à l'origine du partenariat

Principales raisons à l'origine du partenariat défensif		Principales raisons à l'origine du partenariat offensif	
Entreprises du nord	Entreprises du sud	Entreprises du nord	Entreprises du sud
1- répartir les risques inhérents à la présence sur le marché du sud. 2- Contourner les restrictions législatives. 3- Faire face au renchérissement des facteurs dans les pays industrialisés. 4-Faire face aux entraves à la croissance au sein des marchés du nord. 5-Mettre en oeuvre progressivement une stratégie de retrait.	1- Renouveler les procédés techniques. 2- Faire face à la sous-utilisation des installations existantes. 3- Trouver des possibilités de financement par lignes de crédits accordés par les gouvernements des pays du nord 4- Contourner les obstacles à l'exportation sur les marchés du nord.	1-Prendre place sur des marchés réputés difficiles lointains ou règlementés. 2- S'assurer de nouveaux débouchés. 3- Valoriser son potentiel technologique. 4- S'assurer un approvisionnement sur en matières premières. 5- Rationaliser la production.	1- Valoriser un atout commercial. 2- Amorcer la phase production 3- Acquérir de nouvelles technologies et asseoir un meilleure technologique de celle-ci. 4- Servir une stratégie d'intégration. 5- Atteindre les normes technologiques requises par les marchés à l'exportation.

Source : d'après Gherzouli (1997 : p 79. 81)

Exemple illustratif :

L'alliance stratégique entre l'entreprise multinationale DANONE et l'entreprise algérienne privée DJURDJURA (secteur de l'agroalimentaire).

L'implantation de DANONE en Algérie avait pour objectif l'accaparement des parts de marché, minimisation des risques, bénéficier des connaissances du marché ainsi que les pratiques locales et enfin l'exploitation des réseaux de distribution du partenaire local.

Pour le partenaire local l'entreprise privée DJURDJURA, la création de l'entreprise conjointe dont le capital est partagé comme suit : 51% pour Danone 49% Djurdjura, les motivations consistait en l'exploitation de l'image de marque et la notoriété de Danone.

En dehors de l'alliance les deux entreprises restent autonomes étant donné que l'accord porte uniquement sur l'activité yaourt et produits laitiers frais.

Mohamed SAIDANI

Concernant l'autonomie et le contrôle de cette entité nouvelle, il apparaît clairement que la part de 51% du capital appartenant à Danone ne laisse aucune marge de manœuvre stratégique, mais contrairement à d'autres entreprises conjointes créées par Danone dans l'Europe de l'est, le cas algérien offre une spécificité.

Danone détient la majorité du capital mais pas le conseil d'administration. Les décisions doivent se prendre à 80% des voix au prorata du nombre d'actions détenues tels que stipulent les statuts de l'entreprise commune.

Les apports de chacun des partenaires se résument comme suit :

* La PME Djurdjura

- 1-Connaissances du marché local
- 2-Pratiques commerciales locales
- 3-Connaissances des partenaires locaux
- 4-Réseaux locaux de distribution
- 5-Approvisionnements locaux de matières premières

*La firme multinationale Danone

- 1- Notoriété et image de marque
- 2- Méthodes de gestion et encadrement
- 3- Apports technologiques
- 4- réseaux de distribution internationaux
- 5- approvisionnements internationaux

Les négociations ont débuté à la fin 1999 pour se terminer en 2001 après évaluation des offres des deux parties et la signature de l'accord définitif le 11 octobre 2001.

Effets de l'accord Danone, Djurdjura :

L'apprentissage de la PME algérienne en matière de marketing et de gestion paraissait un des objectifs majeurs à court, moyen et long terme. Ainsi que l'augmentation de la production et l'amélioration des résultats financiers de l'entreprise.

Les changements opérés au sein de l'entreprise ont consisté en :

Les investissements réalisés, la formation des cadres et travailleurs, nouveaux programmes de qualité ...Les changements effectués ont permis de réaliser :

- Une production couvrant l'ensemble des besoins du marché national
- Augmentation des salaires
- Amélioration des résultats financiers
- Diversification de la production
- Recrutement et extension du réseau de distribution

Les effets sur le secteur :

L'augmentation de la production ainsi que sa diversification a suscité l'engouement d'autres multinationales opérant dans le même secteur, tels que Yoplait qui a décidé de s'implanter en Algérie. Candia présente depuis les années 90 décide de diversifier sa production et concurrencer Danone. Giplait, une entreprise publique décide d'abandonner la production du yaourt pour se concentrer sur le lait uniquement. L'arrivée de Nestlé en 2005 à travers un accord de partenariat avec une entreprise privée.

Synthèse et conclusion :

La question la plus délicate dans l'accord de partenariat semble être l'apprentissage organisationnel. La multinationale française a pris ses précautions dans les domaines des compétences entre les deux partenaires à travers deux actions :

Une spécialisation des tâches en faveur des cadres de Danone. Cela dans le but d'éloigner le partenaire local des domaines où les compétences de Danone peuvent être transférable.

1.1- Aussi la direction de marketing fut éloignée de l'usine et confiée à un cadre de Danone.

1.2- Le département Recherche et Développement obéit aux directives du centre de R&D de Danone pour l'Afrique et le Moyen Orient implanté à Barcelone.

La désignation de cadres détachés de Danone à la tête de toutes les directions stratégiques hormis la direction de ressources humaines et les directions techniques restées aux mains de cadres Algériens.

L'avenir de l'alliance stratégique s'est soldé en 2007 par le rachat de Danone des parts de capital détenu par Djurdjura. L'issue stratégique de cet accord a été de :

Le partenaire local, il a consisté à un apprentissage limité en matière de transfert de connaissances.

La satisfaction du marché national et début des opérations d'exportations en direction de la Libye.

Création de postes d'emplois et extension du réseau de distribution.

Conclusion générale:

Le climat de l'investissement en Algérie et comparativement seulement avec les pays voisins n'est pas encore très favorable à l'avènement des capitaux étrangers. Aussi, si l'on se réfère à une enquête réalisée par les experts de l'union européenne. Il existe trop de barrières à l'investissement direct étranger lorsqu'on prend connaissance de l'opinion qu'ont les investisseurs étrangers réels ou potentiels du « produit Algérie », on constate qu'il reste beaucoup à faire pour améliorer l'attractivité de notre économie,

Trois facteurs dominant dans les réponses des interviewés ;

La réforme du secteur bancaire et du contrôle des changes

L'amélioration de la sécurité dans le pays

L'allégement des procédures douanières

Règles et procédures administratives

Par ailleurs, dans le domaine du partenariat et de la joint-venture de nombreuses sociétés étrangères préfèrent investir seules ou dans le cas échéant un partenaire privé.

On peut retenir aussi de l'étude que la disparition du terrorisme n'est pas la raison principale de la réticence des investisseurs étrangers. De même, ces derniers considèrent que la main d'œuvre algérienne, malgré sa faible productivité et son savoir faire insuffisant, constitue une bonne matière première ».

Toutes ces considérations expliquent pourquoi, aujourd'hui les sociétés étrangères préfèrent s'engager dans un partenariat commercial avec installation d'un simple bureau de représentation. Ces mêmes sociétés sont, pour l'instant, » loin d'être prêtes à effectuer des investissements lourds en Algérie ».

En conclusion, on peut souligner que cette étude (encore crue) montre clairement que les pouvoirs publics algériens ont grand intérêt à reprendre dans un cadre clair, cohérent et de dialogue les réformes économiques en panne depuis près de dix ans.

Références bibliographiques :

- Baudry B, (1993), « Partenariat et sous-traitance : une approche par la théorie des incitations », Revue d'économie industrielle N°66, 4eme trimestre.
- «Commission technique de la sous-traitance », (1986) Livre blanc sur le partenariat» Ed: Afnor.
- Causse G, (1994) « De l'alliance stratégique à la co-entreprise » AUPELF
- Jolly M R, (1989) « Le partenariat, une stratégie pour les secteurs en impasse concurrentielle», revue gestion 2000\Management et prospectives. N°02. Avril Mai.
- Martinet, (1983) « Stratégie », Ed, Vuibert.
- Crozier M (1977) et Fred Berg E, "L'acteur et le System" Ed Seuil.
- Mohamed Ben El Hassan El ALAWI (1994), « La coopération entre l'union européenne et les pays du Maghreb ». Ed. Nathan.
- Pardoux M & Kearney A T, (1990) "Le partenariat clients Fournisseurs dans l'industrie", Revue française de gestion industrielle N°02 .Ed : Dunod.
- Tuho V,(1986) «entreprises conjointes et coopération Nord-sud»Colloque de L'AIDEA.
- Gherzouli K (1997) « Différence de comportements et réciprocitys d'intérêts dans le partenariat entre de pays d'inégal développement » revue internationale PME vol10n° 1.
- BOUZIDI A, pourquoi l'investissement direct étranger (IDE) ne vient pas en Algérie, le quotidien d'Oran le 21/10/2004.
- CHERIET F (2007) « analyse des alliances stratégiques entre FMN et PME : cas de l'accord Danone Djurdjura en Algérie », thèse de Master of science du CIHEAM-IAMM n° 79.
- BEKKAR B (2008) « la coentreprise comme option stratégique de coopération entre le nord et le sud » revue algérienne de Management, INPED.