

FOUAD CHERIET

## **Danser avec les géants ? Un cas d'alliance stratégique entre FMN et PME dans un pays en transition**

L'objet de ce travail est d'analyser un cas d'alliance stratégique entre une firme multinationale et une PME agroalimentaire. Des situations d'asymétrie de taille, de pouvoir de négociation et de contrôle, font de cet accord une figure spécifique des relations inter-entreprises. Cette étude a été illustrée par l'accord Danone - Djurdjura en Algérie. Les effets de l'accord ont été analysés à trois niveaux distincts : l'entité elle-même, les autres filiales du groupe algérien et le secteur des produits laitiers frais en Algérie. Le cadre d'analyse mobilisé combine l'analyse stratégique et une approche par l'apprentissage organisationnel. Les résultats obtenus attestent d'une prudence de la PME algérienne face aux manœuvres de la FMN pour freiner son apprentissage et accroître son contrôle.

### **Mots clés :**

Asymétrie de pouvoir, alliance stratégique, apprentissage, PME, FMN

### **Abstract**

Our work aims to analyse a case of strategic alliance between a multinational company and a small agribusiness enterprise. Situations of asymmetry of size, bargaining power and control, make this agreement a specific feature of interorganizational relationships. This study was illustrated by Danone – Djurdjura partnership in Algeria. The effects of this agreement were analysed at three distinct levels : the entity itself, the other members of the Algerian group and the Algerian fresh dairy products industry in Algeria. The analytical framework combines strategic analysis and approach by organisational learning. The obtained results confirm a caution of the Algerian SME face to the FMN agenda to cure its organisational learning and to increase its own control.

### **Key words :**

Asymmetry, Bargaining power, strategic alliance, training, SME, MNC

## **JEL CLASSIFICATION : D74, L1.**

### **INTRODUCTION**

Si l'arrivée d'une multinationale dans un pays en transition peut déboucher sur une amélioration de la compétitivité des P.M.E. locales et une éventuelle reprise des entreprises publiques afin de renforcer la restructuration industrielle, elle suscite également des inquiétudes quant au devenir de ces entreprises et de la situation en matière d'emploi. Cette arrivée est aussi perçue comme une volonté de l'Etat de se désengager du secteur privé, ce qui ravive la question de la souveraineté économique nationale.

Plusieurs auteurs soutiennent que l'arrivée d'entreprises étrangères peut exercer un effet positif sur le tissu industriel national. Au contact de ces entreprises étrangères, les P.M.E. locales peuvent bénéficier d'un apport considérable en matière de gestion et de savoir-faire technologique. Ceci constituerait un élément essentiel de l'amélioration de leur compétitivité dans la perspective de l'ouverture irréversible des marchés.

Ce débat conduit à poser les questions suivantes : Est-ce que la faible taille d'une PME crée une dépendance vis à vis de la FMN ? Est-ce, au contraire, une opportunité d'apprentissage organisationnel pour la PME ? Comment doit-elle gérer cette relation asymétrique ? Doit-elle s'acheminer vers une relation de type hiérarchique vis à vis de la FMN ? Comment peut-elle compenser le «handicap» de sa petite taille et de son faible pouvoir de négociation ?

Afin d'apporter des éléments de réponse à ces questions, ce travail se propose d'analyser une expérience d'alliance stratégique entre une firme multinationale et une P.M.E. d'un pays en transition, l'Algérie. Il s'agit, d'une part, d'examiner le choix de ce type d'accord et de ce partenaire du point de vue de la P.M.E., et d'autre part, d'évaluer les résultats de cet accord sur sa croissance et ses perspectives. Ces questions sont traitées par l'étude d'un cas concret d'alliance stratégique entre Danone et Djurdjura (PME algérienne).

## **1 - ALLIANCES STRATÉGIQUES, PME ET FMN**

## 1.1 - Alliances stratégiques : une profusion des définitions et une multitude d'approches

Il existe dans le cadre des relations contractuelles et concurrentielles entre les entreprises une profusion de termes et d'appellations qui désignent autant de formes d'accords [Baudry, 1997]. Ainsi, «les nouvelles formes de coopération» entre les entreprises font appel à une très grande diversité d'appellations. Sans être exhaustif, relevons notamment celles de partenariat, d'alliances, d'ententes, de coalition, de consortium, d'engagement mutuel, d'interface, de réseau, d'association, de joint-venture, de linkage, de quasi - firme, etc. Même si ces divers termes ne sauraient être confondus, ils désignent des ententes généralement formalisées entre des entreprises et des organisations pour réaliser des projets communs alors que les parties prenantes conservent leurs identités propres et leur autonomie [Levesque, 2000].

De manière générale, nous pouvons nous rapporter aux définitions suivantes pour caractériser les alliances stratégiques : «une alliance interentreprises est un lien tissé volontairement entre plusieurs firmes souveraines, restant indépendantes en dehors de ce lien. Elle se caractérise par la mise en commun, par au moins deux entreprises, d'une fraction de leurs ressources pour la poursuite d'objectifs conjoints dans un espace donné et l'obtention d'avantages réciproques» [Jolly, 2001, p. 17].

Cette définition met l'accent sur l'autonomie des deux firmes partenaires et le partage des responsabilités et des résultats. Certains auteurs distinguent aussi deux types de coopération: Le premier où il y a création d'entités juridiques nouvelles avec un partage de capital; le second pour lequel la convention de coopération est sans structure sociétaire ni lien capitalistique, il s'agit par exemple des échanges de licence [Hennart, 1988].

Dans ce travail d'évaluation empirique, l'alliance stratégique sera définie comme *une relation contractuelle entre deux entités juridiques indépendantes qui partageraient formellement les responsabilités et le pouvoir de décision en vue de la réalisation d'objectifs déterminés.*

Certains auteurs distinguent entre la simple alliance et celle dont le caractère est stratégique: «une alliance est stratégique lorsqu'elle associe deux ou plusieurs entreprises concurrentes ou potentiellement concurrentes et que les ressources mises en commun et les objectifs visés par l'entente de collaboration touchent à des secteurs clés ou à des activités vitales. L'entente de collaboration se concrétise par un engagement quasi irréversible de la part des alliés.» [Dussauge et Garette, 1990]

Concernant les typologies d'alliance, nous avons relevé à travers notre recherche bibliographique huit typologies différentes<sup>[1]</sup>, plus ou moins proches. Parmi les plus utilisées, nous signalerons celle de Garette et Dussauge [1990] qui classe les alliances en trois types selon la combinaison ou l'addition des actifs. Cette classification rejoint celle de Hennart [1988], qui distingue les concepts de «Link Joint Venture» et de «Scale Joint Venture», selon que l'objectif est la recherche d'une

combinaison des actifs ou un effet de taille par addition. D'autres auteurs font une classification des alliances selon le cycle de vie du produit (Delapierre, 1991) ou selon la situation de l'accord dans la chaîne de valeur [Hagerdon 1993 cité par Das, Sen, Sengupta 1998].

En élargissant le champ des alliances, certains auteurs distinguent les alliances contractuelles (sans apports de capitaux) et les alliances incluant les apports de capitaux [Nallau, 1993]. Enfin, il faut mentionner la classification des alliances en fonction des objectifs stratégiques: alliances d'apprentissage organisationnel (appelé par l'auteur: alliance de type «Cheval de Troie») et les alliances visant le renforcement du pouvoir de marché à caractère collusif [Hamel, 1991].

De manière générale, nous pouvons retenir qu'il existe deux types d'alliances: les alliances *endogamiques* entre partenaires avec des profils proches qui se concrétisent par une addition des ressources et visant des effets de taille et les alliances *exogamiques* avec des partenaires aux profils différents et qui se concrétisent par une combinaison d'actifs différents pour atteindre des effets de synergies [Jolly, 2001].

## 1.2 - PME / FMN : Asymétries de pouvoir et de taille

Si de nombreuses études ont été consacrées à l'analyse des alliances stratégiques entre grandes firmes multinationales, peu ont traité des partenariats entre FMN et PME dans les économies développées. Celles consacrées aux alliances entre FMN et PME des pays en développement sont quasi inexistantes.

Pourtant, le phénomène ne cesse de prendre de l'ampleur aussi bien quantitativement que par la diversité des formes d'alliance. Dans un rapport de l'OCDE (2001) traitant des relations entre PME/PMI [cité par Tahy et Belahcen, 2000], il est noté un accroissement des alliances stratégiques entre FMN et PME passant de 290 opérations en 1996 à 453 en 1999. Au-delà de cet aspect quantitatif, les relations entre FMN et PME posent le problème d'une double asymétrie, de taille et de pouvoir.

En effet, même si certains auteurs lient le pouvoir de négociation non pas à la taille des firmes mais plutôt à l'évaluation des actifs apportés [Yan, 1998], la taille du partenaire peut constituer un atout certain lors de la discussion de l'accord. Deux points de vue s'affrontent concernant la stabilité de l'alliance et l'équilibre entre les partenaires. D'après Killing [cité par Blodgett, 1992], la stabilité de l'alliance est positivement liée à l'existence d'un partenaire dominant exerçant une influence sur l'autre. Inversement, de nombreuses études ont montré le caractère déterminant d'un équilibre dans les rapports et les relations entre partenaires dans les performances de l'alliance [Garette 1989, Inkpen et Beamish 1997].

L'alliance stratégique est liée dans la littérature à la notion de dépendance. Cette dernière est accentuée par la spécificité des actifs et crée une relation quasi irréversible entre les partenaires. Cette dépendance amoindrit le pouvoir au sein de l'alliance et condamne le partenaire dépendant à apporter plus dès lors que l'autre partenaire

s'affranchit de ses besoins par un processus d'apprentissage et de captation des compétences qui lui faisaient défaut au début de la relation.

Une autre controverse concerne la répartition du capital. Certains auteurs pensent qu'elle a un effet direct sur les performances de l'alliance [Ranatsoa, 1993]. En ce sens, l'équilibre dans le partage du capital et le contrôle opérationnel, même s'il ralentit la prise de décision, évite les risques de «phagocytoses» abusives dans les relations asymétriques. D'autres auteurs soutiennent, par contre, qu'un équilibre est moins important dans le succès d'une alliance que l'importance des connaissances acquises [Hamel, Doz, Prahalad, 1989]. Dans le cas des alliances internationales, Ohamé [1990] signale que la propension des entreprises étrangères à vouloir contrôler la majorité du capital est un «avatar de la culture capitaliste occidentale»: «...détenir 51% du capital vous donne juridiquement les pleins pouvoirs. Mais quel est ce pouvoir lorsqu'il s'agit du contrôle des activités sur un marché étranger dont vous ne savez pas grand'chose, éloigné comme vous l'êtes des besoins des clients, dans votre bureau à moquette rouge de Manhattan, de Paris ou de Francfort ?» [Ohamé, 1990, p. 32].

### 1.3 - Quelles options stratégiques pour les PME ?

L'un des gros avantages des grandes multinationales à taille mondiale est de pouvoir compter du point de vue de l'exploitation sur une structure administrative permettant d'organiser leur production et leur approvisionnement sous la forme de réseaux [Selon Porter cité par Noel et Fernandez, p. 05]. Dans une publication relative aux alliances stratégiques comme réponse des P.M.E. à la mondialisation, Noel et Fernandez [1993] présentent une comparaison des actifs spécifiques des FMN, des P.M.E. mondiales et des P.M.E. locales. Ces auteurs montrent que les P.M.E. ne semblent pas trop défavorisées en termes d'innovation – produits et de la R&D tandis que les FMN présentent un avantage en termes de R&D sur les procédés et dans le domaine des technologies.

Les auteurs analysent trois types de réaction des P.M.E.: le maintien (sans croissance), le désengagement (retrait progressif ou réorientation de l'activité) et enfin la croissance (soit interne ou externe). En adaptant une grille à double entrée avec les options stratégiques d'une part et les positions de la P.M.E. par rapport à la FMN d'autre part, ils aboutissent à six alternatives présentées dans le tableau 1.

Tableau 1 : Options stratégiques retenues pour une P.M.E. face à une FMN

Options	Interne	Externe
Maintien	Amélioration produit, maîtrise des coûts	Alliances stratégiques
Croissance	Développement de nouveaux marchés, augmentation de capacité	Alliances stratégiques ou fusion
Désengagement	Nouveaux couples produits /marchés ou liquidation	Alliances stratégiques ou cession

Source : Fernandez et Noël, 1993, p. 12.

Les alliances occupent ainsi une place importante dans les figures stratégiques potentielles de la P.M.E. quelle que soit sa position face à une FMN (concurrent direct, fournisseur ou distributeur). Dans le cas d'une P.M.E. aux ressources limitées, les options stratégiques «internes» apparaissent compromises. Les auteurs indiquent que dans le cas d'une concurrence frontale avec une FMN, «la seule option envisageable est un désengagement aussi rapide que possible pour pouvoir procéder, dans les conditions les plus avantageuses, à la vente de l'entreprise et dans le meilleur des cas à sa cession à l'entreprise mondiale peu après que celle-ci aura fait son entrée sur le marché» [Noël et Fernandez, 1993, p. 13].

Fernandez [1993] signale aussi les risques de telles relations pour les P.M.E. locales. D'une part les rapports de forces apparaissent déséquilibrés au détriment des P.M.E., et d'autre part, la FMN peut faire appel à la P.M.E. juste pour son installation sur le marché visé. Les scénarii envisagés varient selon les intentions stratégiques des deux partenaires mais dépendent aussi de la manière dont est gérée la coopération. Cela va d'un rapprochement définitif (fusion/acquisition) à un transfert d'activité ou à une sortie d'alliance (par consensus ou rupture), en passant par des situations de rapprochement durable mais non irréversible et d'une autonomie de l'alliance par rapport aux deux partenaires.

## **2 - UN CADRE D'ANALYSE DES STRATÉGIES D'ALLIANCES ENTRE PME ET FMN**

### **2.1 - L'analyse stratégique des alliances**

La première composante à analyser est l'adéquation entre les motivations et les apports croisés des deux partenaires. Que recherche chaque partenaire chez l'autre ? [Garette et Dussauge, 1991]. La seconde question à traiter est d'identifier les objectifs des deux partenaires à travers cet accord pour leur groupe (et leurs filiales). Autrement dit, comment insérer cet accord dans les stratégies globales des deux groupes ?

Le second volet de l'analyse stratégique concerne les effets sur le secteur. L'analyse peut être faite dans les deux sens: structure du secteur/alliance, et alliance/nouvelle structure du secteur [Burgers et al, 1993]. Dans un article fondateur traitant des alliances stratégiques, Kogut [1988] analyse à travers la notion de pouvoir de marché, la question des effets d'un nouvel accord sur la configuration d'une industrie. Cette analyse peut se résumer autour de trois hypothèses: l'alliance est un investissement défensif pour l'un des partenaires contre les incertitudes de la concurrence, l'alliance est un moyen pour priver les autres concurrents d'un allié potentiel, l'alliance est un moyen (collusif) de stabiliser la concurrence et la concentration du secteur.

Hamel, Doz et Prahalad [1989] soutiennent que «l'alliance peut renforcer la position des deux sociétés vis à vis de leurs concurrents tout en fragilisant l'un des partenaires par rapport à l'autre». D'autres auteurs ne voient en cela qu'un transfert de la concurrence et non une modification

profonde [Veron, 1998]. Dans ce sens, l'alliance participerait à créer des «verrous stratégiques» pour que l'affrontement se fasse entre des coalitions et non pas entre entreprises isolées. La compétition est reportée à une échelle plus grande mais, en aucun cas, éliminée.

## **2.2 - L'apprentissage organisationnel : la compétition au sein de la coopération**

L'une des motivations essentielles du recours aux alliances stratégiques, notamment pour les PME, est l'accès aux compétences stratégiques du partenaire (la «fenêtre» dont parle Hamel [1991]). L'approche par l'apprentissage constitue notre second volet théorique.

Entre deux «partenaires», l'apprentissage est influencé d'abord par l'existence de connaissances communes préliminaires à l'entrée dans la coopération [Ingham 1994]. Ensuite, d'autres déterminants sont à prendre en compte : l'intention d'internalisation des compétences du partenaire (ou la «volonté d'apprendre» pour Hamel et al, 1989), la transparence organisationnelle et la réceptivité du partenaire ou sa capacité d'absorption des nouvelles connaissances [Mowery et al., 1996].

L'apprentissage peut se faire sur trois niveaux [Ingham 1994]: les savoirs et les savoir-faire techniques, la négociation du contrat et la gestion de l'accord et des conflits nés de la coopération. Souvent, il donne lieu aussi à des préoccupations contradictoires (ou le dilemme du transfert de compétences [Larsson et al., 1998]) : se comporter en bon partenaire pour accroître l'apprentissage collectif et l'émergence de connaissances inattendues [Ingham, 1994] ou protéger la diffusion de connaissances spécifiques et être opportuniste dans une course individuelle pour l'acquisition des compétences du partenaire pour se défaire de sa dépendance [Hamel et al. 1989].

Dans cette optique, l'alliance stratégique est une opportunité, pour les deux partenaires, de renforcer leurs compétences de base. Cependant, cet objectif se heurte à deux difficultés majeures : la nature des connaissances à transférer, souvent tacites et donc difficilement imitables et généralisables au niveau de l'organisation [Kogut, 1988], et la spécialisation des tâches qui freine l'apprentissage des deux partenaires.

## **2.3 - Le cadre d'analyse**

Notre cadre d'analyse, fondé sur les apports théoriques mentionnés ci dessus, sera donc constitué de deux volets théoriques principaux:

- une analyse stratégique: motivations et structure des deux partenaires et de la nouvelle entité [Garette et Dussauge 1991], pouvoir de marché et modification dans la configuration du secteur [Kogut 1988] ;
- une référence à l'apprentissage organisationnel dans une optique stratégique: domaines couverts, freins, limites et protections des partenaires.

**Tableau 2 : Cadre d'analyse théorique des alliances stratégiques FMN/PME**

Référence théorique	Approche utilisée	FMN	P.M.E.
Théorie des alliances stratégiques [Garette et Dussange, 1991]	Apports stratégiques	-Puissance financière -Marque /notoriété mondiales -Expertise en gestion, R&D, marketing et apport technique -Maîtrise des approvisionnements et des circuits de distribution à l'échelle globale -Innovation produits et procédés	-Connaissance des habitudes de consommation locales -Flexibilité procurée par la petite taille -Réseaux de distribution et de sous- traitants locaux
[Meschi 2001,2003] [Garette 1989] [Garette et Blanc, 1993]	Motivations	-Minimisation des risques de la pénétration d'un nouveau marché (Risque pays, acceptation) -Insertion de l'accord dans la stratégie globale de la FMN -Appui sur un partenaire local fiable pour ses connaissances. -Elimination d'un concurrent potentiel -Part de marché et «solution» déjà existante	-Image de marque de la FMN -Manoeuvre défensive -Expansion et appui sur la FMN -Apports de liquidités
Théorie du pouvoir de marché [Kogut, 1988] [Jolly, 2001]	Effet de l'accord sur la structure du secteur concerné	- L'accord comme investissement défensif pour la PME afin de réduire l'incertitude concurrentielle - L'accord pour priver les concurrents (nationaux) d'un allié compétitif -L'accord comme moyen de stabilisation de la concentration du secteur La forme, la durée et le degré d'autonomie dans l'accord, déterminés par les caractéristiques de l'environnement sectoriel: Incertitude, rythme de l'innovation, politiques publiques, barrières à l'entrée, concentration du secteur.	
Approche de l'apprentissage organisationnel [Ingham, 1994]	Transferts de savoir-faire	-Assimilation des habitudes locales de consommation et des pratiques commerciales et administratives	-Expertise de gestion , -Négociation des accords -Gestion des conflits avec le partenaire
Course à l'apprentissage [Hamel, Doz Prahalad, 1989]	Dépendance et risque de transfert unilatéral	-Apprentissage rapide des compétences du partenaire local -Prise de contrôle total à moyen terme -Les conflits comme signe d'une coopération réelle - la fin de l'alliance comme réussite de l'apprentissage de la FMN.	-Limiter le transfert vers le partenaire et accélérer son propre apprentissage -Approfondir ses connaissances locales et les valoriser.

## 2 - CONTEXTE EMPIRIQUE ET METHODOLOGIE

Le cas étudié est celui de l'alliance entre Danone et une PME algérienne, Djurdjura, spécialisée dans le secteur des Produits Laitiers Frais (PLF). Cette alliance conduit à la création de Danone Djurdjura Algérie (DDA), contrôlée à 51% par Danone depuis 2001.

L'Algérie est un pays en transition du fait de plusieurs évolutions majeures :

- le code d'investissement, adopté en 1993, favorise l'installation de firmes multinationales avec plusieurs clauses favorables (rapatriement des bénéfices, législation du travail, etc.),

- à partir de la fin de 1998 (date de la fin du Programme d'Ajustement Structurel), plusieurs multinationales se sont installées en Algérie, notamment dans le secteur agroalimentaire ;



- le secteur privé en Algérie connaît une dynamique forte depuis les années 1990 ; le secteur agroalimentaire compte pas moins de 150 000 PME, concentrées dans les grands pôles industriels du pays (Bida, Alger, Bejaia, Oran, etc.)

Nous avons mené deux enquêtes. La première, destinée aux dirigeants de la PME, avait pour but de cerner les motivations de l'entreprise et de comprendre le déroulement des négociations. Elle comprend deux volets : un questionnaire préliminaire en trois blocs de questions, chaque bloc étant relatif à l'une de nos trois questions de recherche (motivations, déroulements et résultats) et une série d'entretiens menés durant le mois de mai 2005 auprès de cadres de la PME et de responsables de la production et de la qualité. La seconde enquête concernait les distributeurs. Elle a concerné 61 détaillants et grossistes de produits laitiers frais à travers quatre wilayas de l'Est algérien.

Tableau 3 : Danone et Djurdjura en 2004

	Danone (Le groupe)	Djurdjura
CA	13 700 millions d'euros, 31% des ventes réalisés dans les pays émergents	52 millions d'euros
Effectif	89449 personnes (dont 74% en dehors de l'Europe occidentale)	631 personnes
Position	N°1 mondial pour les PLF et les eaux minérales N°2 pour les biscuits et produits céréaliers	N°1 en Algérie pour les PLF

### 3 - LES MODALITÉS DE L'ACCORD

#### 3.1 - Déroulement des négociations et évaluation des actifs

Les premiers contacts ont été effectués par Danone auprès de la PME algérienne à la fin de l'année 1999 en vue de la signature d'un accord de partenariat avec le groupe familial Batouche, propriétaire de Djurdjura. Les négociations ont duré deux ans et se sont déroulées pour l'essentiel en France. L'entreprise Djurdjura avait délégué des cadres et pris contact avec des experts financiers algériens. La délégation était conduite par le directeur général et principal actionnaire de l'entreprise.

Plusieurs points de désaccords sont apparus au début mais ont vite été réglés par consentement mutuel<sup>[2]</sup>. Les problèmes d'évaluation des actifs, notamment du côté de Djurdjura, ont conduit les deux partenaires à opter pour la désignation d'un commissaire aux apports par un tribunal algérien pour l'estimation de la situation financière de l'entreprise afin de procéder à une augmentation de son capital.

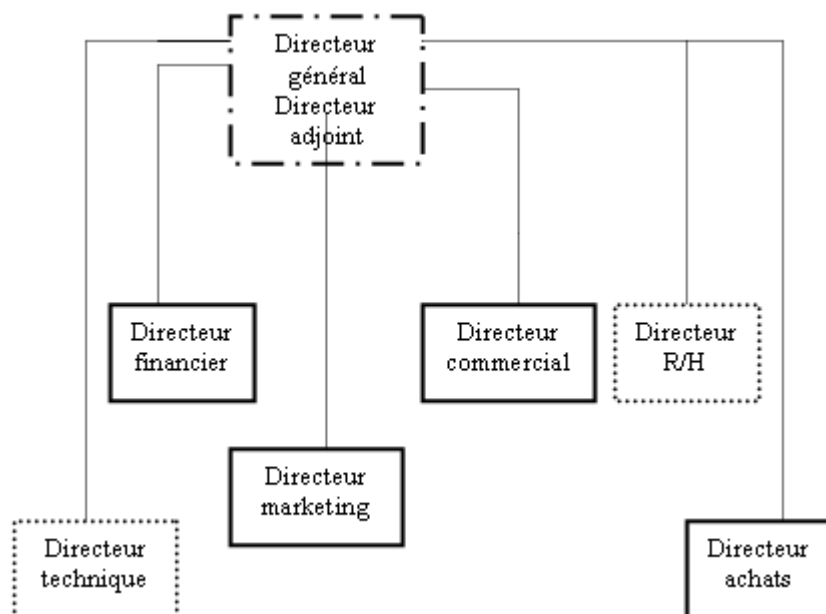
Le groupe Danone a eu recours à un bureau de conseil financier, le cabinet SWICORP, pour l'accompagner dans ses négociations avec le groupe Batouche. Après la réévaluation du capital de l'entreprise, Danone s'est engagé à racheter 51% des parts soit 1377 000 actions de 1000 dinars chacune (environ 10 euros).

L'accord qui a donné lieu à la création de la nouvelle entité par le dépôt des nouveaux statuts de l'entreprise auprès d'un notaire agréé en Algérie, a porté à la fois sur les engagements réciproques des deux partenaires mais aussi sur les modalités de rupture en cas de désaccord. Cet accord s'apparente à une véritable alliance stratégique selon les caractéristiques de la définition retenue. Cette alliance peut aussi être considérée comme stratégique pour la PME algérienne et accessoire pour le groupe Danone car ne concernant que le marché algérien et le seul métier des yaourts et produits laitiers frais.

### 3.2 - Le contrôle de l'alliance

Il existe entre les deux partenaires de l'alliance étudiée une forte asymétrie de taille. L'organigramme de la direction de DDA confirme l'hypothèse d'un contrôle accru de DDA par le groupe Danone. En effet, hormis la direction technique de l'usine et la direction des ressources humaines, toutes les autres directions ont à leur tête un cadre du groupe Danone.

Figure 1 : Organigramme de la direction de DDA [3]



Source : Entretiens avec le directeur des ressources humaines de DDA.

A première vue, la PME n'a aucune marge de manœuvre stratégique. Toutefois, les entretiens effectués auprès des cadres de DDA, détachés par Danone, et l'examen des statuts de DDA, mettent en évidence le fait que l'entreprise Djurdjura est relativement associée à la prise de décision. Par exemple, le directeur financier et comptable de DDA, cadre détaché du groupe Danone, affirme que :

«J'ai déjà effectué une rotation comme cadre du groupe pour nos implantations dans les pays de l'Est. J'ai déjà travaillé en République Tchèque, en Roumanie et en Bulgarie. Mais avec DDA, nous avons une situation inédite pour le groupe Danone. Nous contrôlons 51% du

*capital mais pas le conseil d'administration. Les décisions se prennent à 80% (4/5) des voix et nous n'en avons que la moitié (au prorata du nombre d'actions détenues). Nous devons de ce fait obtenir l'accord de notre partenaire pour toutes les décisions importantes y compris les plans stratégiques à moyen terme et les décisions d'investissement.»*

Le cadre de Danone parle de situation «inédite»<sup>[4]</sup>. Danone qui détient 51% du capital, doit cependant consulter son partenaire pour toutes les décisions stratégiques. Les statuts de l'entreprise stipulent que le conseil d'administration qui compte 13 membres (7 de Danone et 6 de Djurdjura) «délibère à la majorité qualifiée (4/5 des membres) pour les décisions suivantes<sup>[5]</sup> :

- *nomination ou révocation du directeur général et du directeur général adjoint et fixation de leur rémunération;*
- *approbation ou toute révision du plan, du plan révisé et du budget annuel;*
- *acquisition ou création d'une nouvelle activité ou d'une nouvelle société d'un montant excédant 100000 dinars (soit approximativement 1000 euros);*
- *toute cession d'une partie importante des activités représentant plus de 10% du chiffre d'affaires de la société ou du patrimoine de la société;*
- *toute opération de cession et/ou d'investissement dont le montant est supérieur de 10% ou plus au montant prévu dans, le Plan révisé ou le budget annuel;*
- *l'établissement de la politique de sécurité alimentaire notamment en matière d'organismes génétiquement modifiés».*

Ainsi, les cadres de Djurdjura sont associés à la prise de décision et peuvent bloquer toute tentative de prise de contrôle total de Danone.

### **3.3 - Motivations stratégiques des partenaires**

Les motivations des deux partenaires sont différentes. Pour la PME, l'accord est d'abord motivé par une stratégie défensive face à un concurrent potentiel et, ensuite, par les possibilités de bénéficier de la notoriété et l'image de marque de la multinationale. Ainsi, les cadres interrogés donnent dans un ordre décroissant de priorité les motivations suivantes de l'accord DDA<sup>[6]</sup> : notoriété et image de marque Danone, protection face à la concurrence étrangère et locale (dont celle du groupe Danone s'il venait à s'installer sur le marché algérien, seul ou avec un autre partenaire), apport en techniques de gestion et procédures Qualité.

Ni les difficultés financières et l'apport en capitaux et liquidités, ni même le transfert des techniques de production ne semblent constituer des motivations suffisantes pour la signature de l'accord. Ceci est confirmé par les entretiens menés auprès des cadres de DDA.

«Concernant la vision stratégique de Djurdjura, l'accord avec Danone apparaît comme une opportunité pour grandir, accroître notre part de marché et avoir une chance de nous insérer dans une économie mondiale. Nous n'avions pas le choix, c'était faire cela ou disparaître. Il nous faut dépasser les visions impérialistes d'antan. Danone est un partenaire «de taille», et nous comptons profiter de son image de marque et de sa notoriété» [7].

Un autre cadre de DDA explique pour sa part que « Danone a contacté Djurdjura et conclu cet accord avec nous parce que nous étions et nous sommes encore leader sur notre marché. Nous avons un réseau de distribution assez efficace et une part de marché non négligeable. Les apports de Danone peuvent s'identifier à travers l'amélioration de la gestion de l'entreprise et la mise en place des procédures pour le contrôle et l'amélioration de la qualité. Nous ne pouvons concevoir l'avenir de DDA sans Danone» [8].

De son côté, Danone semble privilégier les connaissances du partenaire local concernant les habitudes de consommation et du marché local d'une part, le réseau de distribution et de sous-traitants de Djurdjura d'autre part. On pourrait penser aussi dans une perspective d'analyse stratégique [Kogut 1988, Garette 1989], que Danone vise aussi à s'accaparer d'une position de marché déjà existante (celle du leader en l'occurrence) et contrôler ainsi un concurrent potentiel.

«Djurdjura nous apporte ses connaissances du climat algérien des affaires. Aussi, nous bénéficions d'un réseau très performant de sous traitants et de distributeurs que nous comptons bien évidemment développer» [9]

## 4 - LES EFFETS DE L'ACCORD DANONE DJURDJURA ALGÉRIE (DDA)

### 4.1 - Effet de l'accord sur l'entité

Avec les efforts faits en termes d'investissement, les résultats financiers ne tardèrent pas à suivre. En 2004, le chiffre d'affaire a augmenté de 86% par rapport à 2001. Les ventes ont connu une augmentation de 30% alors que l'effectif n'a évolué que de 11% par rapport à 2001.

Tableau 4 : Résultats de 2001 à 2004

	2001	2002	2003	2004	Variation 2001- 2004
Effectif	541	559	590	631	12 %
Frais du personnel *	/	160	201	306	
Chiffre d'affaires **	2800	2424	3980	5222	87 %
Volumes des ventes ***	59297	44049	64883	77403	31 %

Source : DDA, Département des finances et de la comptabilité.

En millions de dinars (1 Euro = 95 dinars)

\*\* CA de 2001, estimation

\*\*\* En tonnes

L'examen des chiffres présentés dans les deux tableaux ci-dessus fait ressortir une forte augmentation du chiffre d'affaire par rapport à celle de la production. Ceci traduit une meilleure valorisation des produits Danone par l'augmentation des prix et le lancement de produits plus coûteux (Danao, Dan'up, Fruix, Yaourt brassé aux fruits, etc.)

En 2002, l'entreprise enregistre un recul de son chiffre d'affaire et de sa production. Cet état de fait peut être dû à la situation socio-politique particulière de la région à cette époque. Une seconde «explication» moins intuitive nous a été communiquée par un responsable de DDA :

«Avant la venue du groupe Danone, Djurdjura, comme la quasi-totalité des entreprises algériennes sous-facturait ses ventes à la demande des clients. Lorsque ce dernier commandait par exemple 500 palettes de crèmes «dessert», il demandait à ce que sa facture ne contienne que 300 palettes. L'écart non facturé de 200 palettes n'était pas déclaré et permettait d'«économiser» sur les impôts à payer. Avec la venue de Danone, cette pratique n'était plus possible car la firme exigeait par souci comptable que toutes les ventes soient facturées. Le même client qui commandait 500 palettes dont 200 non facturées, ne demandait plus que 300. Plusieurs clients se sont détournés de DDA pour s'approvisionner chez des entreprises concurrentes.»<sup>[10]</sup> Ce changement dans les pratiques commerciales de l'entreprise, pourtant courantes chez les concurrents, au profit d'un respect de la législation, est animé par un souci constant de la préservation de l'image de marque de Danone et de contrôle efficace des recettes commerciales.

En résumé, l'arrivée de Danone s'est accompagnée par des efforts d'amélioration des capacités, des conditions de production et de la qualité des produits. On a également constaté une amélioration des résultats financiers et un changement des pratiques comptables et commerciales, dans le sens d'une plus grande transparence. Cependant, la nouvelle entité DDA est de plus en plus confrontée à de nouveaux soucis : harmonisation des salaires et revendication des travailleurs, procédures de mises en conformité de la qualité et de l'hygiène, pressions sur les travailleurs pour augmenter la productivité, etc.

#### **4.2 - De nouveaux enjeux pour une nouvelle organisation**

Dès l'entrée en vigueur de l'accord avec Djurdjura, Danone avait explicitement opté pour trois axes de développement: la modernisation de l'outil de production par de nouveaux investissements, la mise en place d'une politique des ressources humaines et enfin un programme dans le domaine de la sécurité alimentaire.

Concernant les ressources humaines, Danone fut vite confrontée à une situation difficile : absence de politique de recrutement, rapports sociaux particuliers entre travailleurs, encadrement insuffisant, etc. Deux actions prioritaires ont été menées après l'arrivée de Danone pour la réorganisation de la direction des ressources humaines: une harmonisation et une revalorisation substantielle des salaires avec le

recrutement de nombreux cadres d'entreprises concurrentes et le lancement de programmes de formation notamment pour le personnel technique.

Les cadres techniques de DDA ont ainsi bénéficié d'une mise à niveau après l'installation de la ligne de production DANA O. Deux stages ont été effectués au Maroc et en Suède et des formations sur le site ont été organisées par des cadres du groupe Danone. Le personnel du département qualité et sécurité alimentaire bénéficie actuellement de stages à l'étranger dans le cadre de la mise en place du système HACCP et en vue de la certification aux normes ISO.

Concernant les conditions de travail et selon les résultats des entretiens effectués avec les chefs d'équipe de production et quelques travailleurs, il semblerait que les conditions d'hygiène se soient nettement améliorées. Par contre, de fortes pressions sont ressenties par les travailleurs en vue d'améliorer de manière continue les rendements et les procédures de travail.

Les changements survenus dans le domaine du marketing ont eu pour effet d'accroître encore la pression sur les équipes de production. Une dizaine d'équipes travaille en triple rotation de 8 heures pour assurer la continuité de la production des différentes lignes, 24 heures sur 24, sept jours sur sept.

Danone a mené dès son installation un programme rigoureux pour l'amélioration des conditions d'hygiène et la réduction des défauts de fabrication dans le cadre des «bonnes pratiques de fabrication et d'hygiène (BPH et BPF) et de la «charte qualité de Danone» appliquée dans tous les sites de fabrication à travers le monde.

Deux faits témoignent de ces nouvelles orientations: la mise en quarantaine systématique des produits pendant 24 heures avant leur « libération» et la destruction automatique de tous les produits comportant un défaut de fabrication même minime.

L'audit initié par AIB Consulting, avec la participation des cadres techniques du Département «assurance de la qualité et sécurité alimentaire», a permis une amélioration continue des conditions d'hygiène: A titre d'exemple, toutes les machines des différentes lignes de production sont arrêtées et nettoyées (stérilisées) toutes les deux heures.

En ce qui concerne l'innovation produit et process, DDA semble avoir délégué ses pouvoirs au groupe Danone. En effet, tous les lancements de nouveaux produits obéissent à la même démarche: briefing de la Direction marketing (dirigée par une équipe de cadres Danone et détachée de l'unité de production), analyse des données et sondages, contact avec une unité du groupe Danone de fabrication des nouveaux arômes (basée, pour l'Afrique et le Moyen Orient, à Barcelone).

Souvent, les produits lancés sur le marché algérien sont transposés d'autres pays (notamment de pays européens) : Petit suisse Gervais,

Fruix, Danao, Dan'up, etc. Par souci de rationalisation des coûts, le nombre de références a été réduit de 72 en 2001 à 18 en 2004 [11], alors que les entreprises concurrentes continuent de lancer de nouveaux produits et innovent en termes d'arômes; Soummam a ainsi lancé le yaourt au miel et aux céréales en 2004.

### **4.3 - Les effets de l'accord sur le groupe algérien «Batouche»**

Le groupe Batouche est constitué de cinq filiales autonomes spécialisées dans l'emballage papier et plastique et les industries agroalimentaires: Produits laitiers et dérivés, viandes et transport frigorifique, plastique, cartons et papiers, yaourt et épicerie sèche. L'accord Danone Djurdjura Algérie a eu des effets sur ces différentes filiales

#### **4.3.1 - De nouvelles synergies entre les filiales du groupe algérien**

Bien avant l'accord DDA, la laiterie Djurdjura entretenait d'intenses relations avec les autres filiales du groupe. En effet, le groupe avait envisagé, dès les années 1990, une intégration verticale et internalisé les activités d'emballage et de transport frigorifique. Trois entreprises sont alors créées. All Plast pour l'emballage plastique, Général emballage (n°2 sur le marché algérien) pour l'emballage papier et carton et enfin, Vallée viande, pour l'importation, le transport et la commercialisation de viandes.

Les activités Yaourt et fromages sont séparées. Ramdy produit et commercialise sous la marque Djurdjura mais aussi, sous la marque Ramdy, les produits laitiers frais. La laiterie Djurdjura se spécialise dans la production et la commercialisation de yaourts et de desserts lactés. Une dernière filiale du groupe est créée pour l'épicerie sèche et la charcuterie: CK Fleish.

Le groupe a également créé un réseau très important de sous-traitants et de distributeurs dont l'activité concerne tous les produits du groupe. Des synergies ont été développées entre les différentes filiales. La structure de gouvernance est caractérisée par un contrôle familial: les cinq frères Batouche se trouvent à la tête des différentes filiales. Tous détiennent des actions dans les autres filiales de sorte qu'ils siègent dans les cinq conseils d'administration.

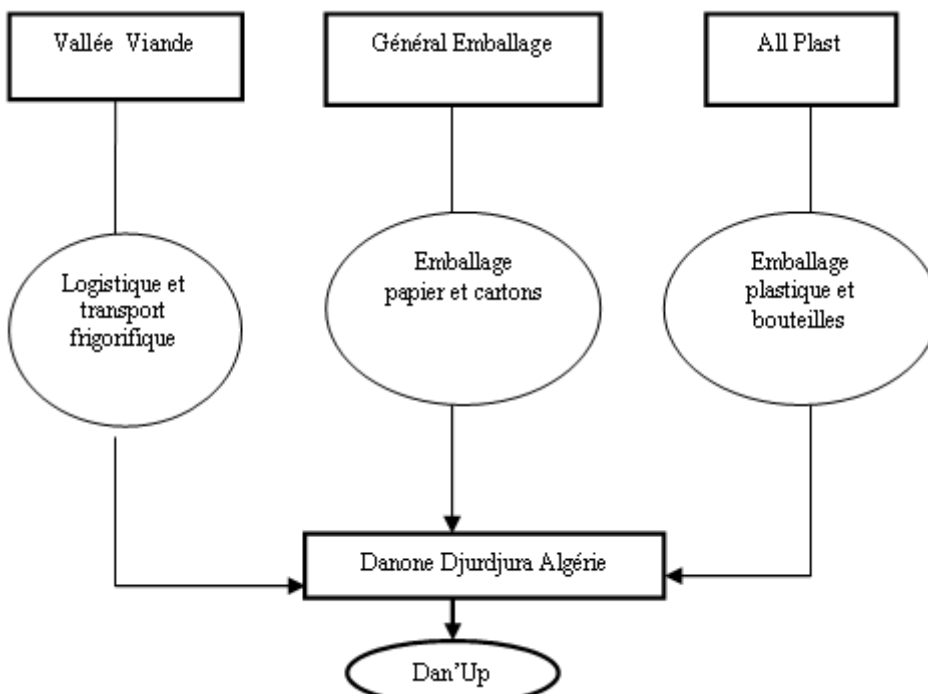
Cette configuration conglomérale associée à une forte proximité géographique permet aux différentes entreprises du groupe de réaliser des économies d'échelle importantes. Avec l'arrivée de Danone, ces synergies ont été renforcées. Ainsi, l'entreprise DDA sous-traite aux filiales du groupe ses activités de transport, de logistique, d'emballage. Il est aussi envisagé de créer une entreprise de collecte de lait cru pour la fourniture de l'atelier Danao. Cependant, les liens de plus en plus intenses, entretenus par DDA avec les autres filiales, risquent de créer des situations de dépendance et de perte de contrôle du groupe sur ses différentes activités.

#### **4.3.2 - L'exemple de «Dan'up»**

Pour illustrer les nouvelles synergies entre les filiales du groupe Batouche stimulées par l'accord passé avec Danone, nous présenterons l'exemple du produit Dan'up. Il faut signaler que la quasi-totalité des activités du groupe est centrée autour de DDA. L'expansion de celle-ci a entraîné la croissance du chiffre d'affaire de trois des quatre autres filiales (à l'exception de CK fleish).

Dan'up est l'un des produits lancés par DDA après l'arrivée de Danone. L'atelier de production a nécessité la construction d'une nouvelle plateforme et l'acquisition d'une nouvelle ligne de production de 8500 bouteilles par heure. Quatre des cinq filiales du groupe participent dans la production du produit fini. Le remplissage des bouteilles de Dan'up s'effectue dans l'usine DDA.

Figure 1 : Interactions entre les filiales du groupe Batouche : l'exemple de «Dan'up»



Source : Elaboré à partir des entretiens DDA et la visite de l'usine, avril-mai 2005.

Le choix des filiales du groupe Batouche obéit d'abord à une logique financière de minimisation des coûts. En effet, à cause de leur proximité géographique et de leurs relations privilégiées avec DDA, ces filiales constituent les premiers sous-traitants de l'entreprise. De même, DDA est le premier client de All plast et de général Emballage. DDA constitue aussi le meilleur débouché pour Vallée viande à travers ses activités de transport frigorifique.

Cette entreprise dispose de moyens importants (semi-remorques frigorifiques et relais de chambres froides) et devient essentielle pour les opérations logistiques de DDA.

#### 4.4 - Les effets de l'accord sur le secteur des produits laitiers frais



Avant l'arrivée de Danone en Algérie en 2001, le marché des yaourts comptait deux entreprises leaders (Djurdjura et Soummam) implantées toutes deux dans la wilaya de Béjaia à l'Est du pays et une petite entreprise en forte croissance (Trèfle) localisée au Centre. Les filiales du groupe étatique GIPLAIT commençaient alors leur recentrage et abandonnaient progressivement la production et la commercialisation de yaourts.

L'ouverture du marché algérien date du début des années 1990, mais des facteurs politiques et administratifs avaient retardé l'arrivée des entreprises étrangères. A partir de 1998, un nombre important d'opérations de partenariat a été enregistré dans les secteurs de la pharmacie, chimie, mécanique et les secteurs des banques et assurances. En 2001, l'installation de Danone en partenariat avec le leader national de l'époque marqua le début d'une restructuration du marché des yaourts en Algérie.

Les résultats obtenus par DDA sont en forte progression depuis l'arrivée de Danone (Cf Tableau 4). Selon un cadre dirigeant de l'entreprise, la part de marché est passée de 25% à 35% entre 2001 et 2003.

#### 4.4.1 - Une nouvelle configuration du marché

Tout en permettant un renforcement des positions de marché des partenaires, les alliances stratégiques exercent une influence sur la structure du marché concerné. Dans le cas du marché des produits laitiers frais en Algérie, l'implantation de Danone a été précédée par deux mouvements préalables qu'il convient d'identifier avant de présenter les évolutions du marché<sup>[12]</sup> :

1. Des efforts considérables en termes de marketing et d'action commerciale ont été réalisés par DDA avec l'utilisation de tous les supports publicitaires et particulièrement les médias de masse. En parallèle, des tombolas, des jeux et des campagnes de sponsoring accompagnaient les lancements de nouveaux produits. DDA consacrait en 2003, 3% de son chiffre d'affaire à des actions marketing.

2. Ces efforts soutenus, ajoutés à des facteurs externes (pouvoir d'achat, déterminants de la consommation et accès aux produits) ont abouti à l'élargissement de la demande globale de PLF en Algérie.<sup>[13]</sup> Ainsi DDA estime avoir participé à hauteur de 40% à l'augmentation de la demande de PLF entre 2001 et 2003.<sup>[14]</sup>

Cet élargissement de la demande globale rend le marché algérien porteur et, de ce fait, conduit à l'accroissement du nombre d'intervenants. Cinq mouvements ont été ainsi observés:

- Arrivée d'autres marques mondiales: Yoplait s'installe en Algérie avec une licence accordée à un partenaire algérien en 2003 ; la concurrence avec Danone pourrait se faire dans ce cas par la marque et la différenciation des produits;

- Renforcement des parts de marché d'entreprises nationales existantes (Trèfle et Soummam) avec des efforts soutenus en termes d'innovation et un nombre important de nouveaux produits lancés;
- Emergence de petits producteurs locaux pour les produits banalisés et appliquant une stratégie de concurrence par les prix; Hodna est créée en 2002 et s'installe à Msila dans le sud-est algérien ; Palma Nova est implanté à Constantine et débute son activité en 2004; les deux entreprises produisent essentiellement des yaourts aromatisés;
- Reconversion d'autres producteurs: Candia, installé en Algérie depuis 2000 par un accord de franchise avec une entreprise locale Tchik Lait, lance en 2004 un yaourt aux fruits à boire, concurrent direct du Danao de Danone;
- Arrivée de concurrents potentiels mais sur des marchés différents: en avril 2005, Nestlé signe un accord de partenariat avec une entreprise locale (Sidi Kébir) pour la production et la commercialisation d'eau minérale et de lait en poudre.

On notera donc le nombre croissant des concurrents, leur forte concentration géographique mais aussi la diversité des modes d'implantation: Yoplait/ sous licence, Candia/ accord de franchise, et partenariat avec des entreprises locales pour Danone ou encore Nestlé. Pour défendre sa position de leader, Danone se trouve confrontée à des entreprises appliquant des stratégies différentes: affrontement par les coûts pour les petits producteurs (Hodna et Palma Nova), concurrence par la marque et la différenciation pour les producteurs de taille importante (Soummam, Trèfle) ou détenteurs de marques mondiales (Yoplait) et hyper-segmentation pour les entreprises visant un produit spécifique (Candia pour le yaourt à boire).

#### **4.4.2 - Les contraintes futures du marché des PLF**

Les efforts soutenus de DDA en termes de marketing conduisent à un élargissement de la demande de produits laitiers frais. Une nouvelle configuration du marché se construit avec l'arrivée de nouvelles entreprises étrangères, l'émergence de petits producteurs locaux et la reconversion de certaines entreprises alimentaires.

L'enquête menée auprès des dépositaires et détaillants de quatre wilayas de l'Est algérien, a permis de montrer que les entreprises pouvaient être classées en trois catégories distinctes: Danone et Soummam comme leaders nationaux, Trèfle et Yoplait comme concurrents directs et Hodna et Palma Nova comme petits producteurs géographiquement localisés. L'enquête a aussi révélé que la concurrence entre les producteurs se faisait davantage en termes de délais de livraisons et de gamme de produits. La qualité du produit et de l'emballage semble être maîtrisée par les différents intervenants et ne constitue donc plus un facteur concurrentiel. La nouvelle configuration apparaît ainsi classique. On s'achemine vraisemblablement vers un oligopole à franges localisées [Rastoin 1994]. La concurrence se fera alors par une différenciation entre les quatre entreprises de tête et par les

coûts pour les petits producteurs. En ce qui concerne le *business* modèle (différenciation), les efforts d'innovation entrepris par les leaders nationaux (Trèfle et Soummam) leur assure une certaine avance sur les entreprises étrangères qui se limitent, pour l'instant, à réintroduire des produits déjà lancés (ou en phase de déclin) dans leurs pays respectifs.

Dans les années à venir, trois inconnues devraient être prises en compte dans l'élaboration des stratégies des entreprises de produits laitiers frais. D'abord, le ralentissement probable de la demande alimentaire à moyen terme. Le coefficient budgétaire des dépenses alimentaires qui était de 52% en 1990 [Rastoin et Tozanli, 1992], baisse à 45% dans les années 2000[15]. Même si elle demeure forte en termes absolus, la demande de produits alimentaires connaîtra des évolutions identiques à celles observées au nord de la méditerranée: ralentissement et baisse de la part relative de l'alimentaire dans les budgets des ménages.

Ensuite, l'essor inéluctable de la grande distribution constituera une contrainte supplémentaire pour les entreprises de PLF: un groupe algérien a annoncé un programme de construction de 10 hypermarchés et de 150 supermarchés sur une période de 15 ans et pour un coût total avoisinant un milliard de dollars[16]. Cette contrainte aval, encore absente en Algérie, n'est pas sans avoir des effets sur le mode et les coûts de distribution des PLF.

Enfin, l'installation d'autres firmes alimentaires multinationales pourrait avoir des effets importants sur la structure du marché. Ainsi, Nestlé qui s'est installé en Algérie dans les secteurs des eaux minérales et le lait en poudre avec un partenaire local, pourrait se reconverter dans les produits laitiers frais.

## CONCLUSION

L'objet de cette recherche est l'étude des relations d'alliances entre FMN et PME dans les pays en voie de transition. Deux approches théoriques principales ont été mobilisées : l'analyse stratégique des alliances à la fois pour l'étude des motivations [Garette et Dussauge 1991] et des changements de la structure du marché [Kogut 1988] et la théorie de l'apprentissage organisationnel pour analyser les transferts de compétences entre les deux partenaires [Hamel 1991, Ingham 1994]. Les résultats obtenus confirment en partie les apports théoriques présentés dans notre cadre d'analyse.

1. Concernant les motivations des partenaires, la PME semble privilégier l'apport d'actifs immatériels (image de marque, savoir-faire, expertise en gestion et en marketing). Les apports en capitaux ne constituent pas une motivation essentielle pour l'alliance avec une FMN. Ceci est confirmé par la plupart des études sur les alliances stratégiques. Dans leur enquête sur les stratégies interentreprises en France, deux auteurs [Tahi et Belahcen 2000] avaient abouti à la même conclusion. Les apports tangibles viennent en seconde position dans le classement des besoins des PME, y compris l'apport en technologie. Dans le cas de l'accord DDA, la PME semble parfaitement maîtriser les process de production.

Son principal besoin était lié à la commercialisation du produit et à la maîtrise des techniques marketing.

2. Dans une optique stratégique, la motivation de la PME semble confirmer l'hypothèse de Kogut [1988], selon laquelle, l'alliance traduirait une stratégie défensive d'évitement d'un concurrent potentiel. Ramanatsoa [1993] soutenait qu'un tel comportement pouvait constituer une marque de compétition indirecte vis à vis de concurrents locaux qui auraient pu envisager l'alliance avec le même partenaire. Autrement dit, la PME algérienne se défend contre Danone s'il venait à s'installer seul en Algérie, mais se défend aussi de ses concurrents directs en les privant de Danone comme partenaire. Cependant, la manœuvre est symétrique pour Danone. L'accord lui permet à la fois de limiter la concurrence en s'alliant au leader [Veron 1998] mais aussi d'acquérir une part de marché existante qu'il aurait dû conquérir s'il venait à s'implanter seul.

3. Les résultats obtenus en termes de contrôle et d'autonomie vont dans le sens des hypothèses de la plupart des auteurs [Hamel, Doz, Prahalad 1989; Ohamé 1990]. Le contrôle du capital à 51% ne signifie en aucun cas un contrôle systématique de la gestion. La PME semble avoir pris des précautions dans ce sens en incluant dans les statuts de l'entreprise des clauses pour l'associer à la prise de décision dès que celle ci est importante (pour un investissement supérieur à l'équivalent de 1000 euros, le conseil d'administration vote à la majorité qualifiée des 4/5 des membres). Même la multinationale reconnaît le partage du pouvoir de gestion. Il semblerait ainsi que le contrôle «parental» [Selon Killing in Yan 1998] est partagé entre les deux «parents».

4. La question la plus délicate reste celle de l'apprentissage organisationnel: deux constats sont à faire. D'abord, la «course à l'apprentissage» peut parfaitement correspondre aux situations de transferts de compétences entre les deux partenaires. Toutefois, la FMN semble avoir pris des dispositions en vue de freiner l'apprentissage de son partenaire et accélérer le sien et cela par deux manœuvres stratégiques:

La première manœuvre est une spécialisation des tâches au profit des cadres détachés de Danone [Mowery, Oxley et Silverman 1996]; cela dans le but d'éloigner le partenaire local des domaines où les compétences de Danone peuvent être transférables: la Direction marketing est assurée par un cadre Danone et a été positionnée à Alger, hors de l'usine DDA; le Département R& D a été remanié et obéit directement aux directives du centre de recherche et de développement de Danone pour l'Afrique et le Moyen Orient implanté à Barcelone.

La deuxième manœuvre est la désignation de cadres détachés de Danone à la tête de toutes les directions stratégiques afin d'accélérer l'apprentissage du groupe des compétences locales de la PME. Hormis la Direction des ressources humaines et la Direction technique de l'usine, toutes les autres directions sont contrôlées par Danone. Cette manœuvre a un double objectif: Rapprocher les cadres des centres opérationnels de décision en vue de favoriser leur apprentissage et contrôler la circulation/diffusion de l'information de, et vers les autres cadres et

membres du personnel. Dans ce sens, l'accord peut aboutir à la «domination du partenaire qui apprend vite» [Hamel 1991] mais aussi à une dévalorisation de l'apport de la PME locale [Veron, 1998]. Celle-ci se retrouvera alors dans une position de divulgation d'informations supplémentaires afin de maintenir la dépendance du partenaire étranger [Hamel, Doz, Prahalad 1989]. D'un autre côté, la PME semble avoir bénéficié de l'expérience de Danone dans trois domaines: Les procédures «qualité» (afin de respecter la charte Danone), la négociation d'accords internationaux et la gestion des conflits dans un accord international [Ingham 1994]. En effet, les cadres de DDA (dont des cadres locaux) ont négocié avec succès en mars 2005 un accord de commercialisation avec un partenaire libyen (El Neghazii) pour l'exportation de produits Danone à partir de l'Algérie.

Même si elle ne permet pas de généraliser les résultats obtenus, notre étude de cas a montré que la PME locale pouvait garder une "certaine autonomie de décision" alors que le partage de capital lui était défavorable. Dès lors, le problème est peut-être autant pour les PME d'apprendre à danser avec les géants que pour les FMN d'apprendre à danser avec les nains.

**Tableau 7 : Synthèse des questions, hypothèses et résultats obtenus**

Questions de recherche		Hypothèses		Validation	Résultats
Q1	Motivations de la PME et apports des partenaires	H. 1 A/	Evitement d'un concurrent potentiel	Acceptée	Stratégie défensive de la PME (si Danone venait à s'implanter seul ou avec un autre partenaire)
		B/	Besoins immédiats d'apports en capitaux/ difficultés d'accès aux crédits	Rejetée	Absence de difficultés financières pour la PME - Motivations axées autour de l'image de marque de la FMN, transfert de savoir-faire (expertise en gestion, marketing). Apports de la PME: Connaissances du marché local: habitudes de consommations, fournisseurs, sous-traitants et distributeurs locaux
Q2	Déroulement des négociations et changements opérés	H. 2  A/	Maitrise de la FMN de la négociation et difficultés de la PME	Acceptée	Pour la PME, l'accord DDA était la première négociation internationale. Recours des deux partenaires à des experts externes: Bureau conseil Swicorp pour Danone et groupe d'experts pour Djurdjura Evaluation de la situation de Djurdjura par un commissaire aux apports désigné par un tribunal algérien Prudence dans la rédaction des statuts de DDA de la part de la PME
		B/	Domination de la FMN et contrôle en rapport avec la détention de capital	Rejetée	Contrôle partagé pour les décisions stratégiques et opérationnelles importantes DDA insérée dans les sociétés consolidées par mise en équivalence et non par intégration globale. Clauses sur la cession des actions
Q3	Résultats obtenus par la PME et effets de l'accord	H. 3 A/	Transfert d'actifs immatériels de la FMN vers la PME	Acceptée	Exploitation de l'image de marque Danone Transferts de savoir-faire en procédure et contrôle de la qualité Apprentissage de la PME freiné, celui de la FMN accéléré par le nouvel organigramme
		B/	Amélioration des résultats financiers suite aux investissements de capacité	Acceptée	Investissements importants durant les trois premières années concernant la production et les capacités de stockage Doublement du CA entre 2001 et 2004 Lancement de nouveaux produits Danone: Dan'up, Danao, Gervais, Fruix
		C/	Domination de Danone sur le marché des PLF	Rejetée	Nouvelle configuration: Nouveaux producteurs Reconversion d'autres producteurs Arrivée d'autres FMN dans les PLF Arrivée d'autres FMN (concurrents potentiels) dans les eaux minérales

## Références bibliographiques

**BAUDRY B.**, (1997). *L'économie des relations interentreprises*, Editions la découverte, collection «repères», Paris.

**BLODGETT L. L.**, (1992). "Factors in the instability of international Joint Venture: An event history analysis", *Strategic management journal*, Vol. 13, n°6. P. 475-481.

**BURGERS W.P., HILL C. L., CHAN KIM W.**, (1993). "A theory of global strategic alliances: The case of the global auto industry". *Strategic Management Journal*, Vol. 14, n°06. P. 419-432.

**DAS S., SEN K.P., SENGUPTA S.,** (1998). "The impact of strategic alliances on firm valuation", *The Academy Of Management Journal*, Vol 41, N°01. Pages 27-41.

**DELAPIERRE M.,** (1996). «Evolutions structurelles et stratégies face à la mondialisation», *Economie rurale*, n°231, janvier-février P.12.20.

**FERMANDEZ G; NOEL A;** (1993). «L'alliance stratégique: Une réponse des P.M.E. à la mondialisation», *Cahiers de recherche CETAI*, HEC, Montréal.

**FERNANDEZ G.,** (1993). «Les alliances stratégiques», *Cahiers de recherche CETAI*, HEC, Avril Montréal.

**GARETTE B.,** (1989). «Actifs spécifiques et coopération: Une analyse des stratégies d'alliances», *Revue d'économie industrielle*, n°50. P. 15-31.

**GARETTE B; DUSSAUGE P;** (1990). «Les alliances stratégiques: Analyse et mode d'emploi», *Revue française de gestion*, septembre-octobre. P. 04-18.

**GARTETTE B., BLANC G.,** (1993). «Les alliances internationales : Logiques stratégiques et problèmes de management», *Annales des mines, Gérer et comprendre*, Mars. P. 24-36.

**HAMEL G., DOZ Y., PRAHALAD C. K.,** (1989). «S'associer avec la concurrence : Comment en sortir gagnant ?» *Harvard l'expansion*, n°54, 1989. Pages 24-32. Texte original: "Collaborate with your competitors and win", *Harvard Business Review*, jan- feb

**HAMEL G.,** (1991). "Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances", *Strategic Management Journal*, Vol. 12. P. 83-102.

**HARRIGAN K. R.,** (1988). «Joint ventures and competitive strategy», *Strategic Management Journal*, Vol. 09. P.141-158.

**HENNART J. F.,** (1988). "A transaction costs theory of equity joint ventures", *Strategic Management Journal*, Vol. 09. Pages 361-374.

**INGHAM M.,** (1994). «L'apprentissage organisationnel dans les organisations», *Revue française de gestion*, n°97, janvier-février. P. 105-121.

**INKPEN AC., BEAMISH PW.,** (1997). "Knowledge bargaining, power and instability of international joint venture", *The academy of management review*, Vol. 22, n°1. P. 177-202

**JOLLY D.,** (2001). *Alliances interentreprises : Entre concurrence et coopération*, Vuibert, Paris.

**KOGUT B.,** (1988). «Joint ventures : Therorical and empirical perspectives », *Strategic Management Journal*, Vol. 09. P. 319-332.

**KOZA P. M., LEWIN A. Y.,** (1998). "The co-evolution of strategic alliances", *Organization Science*, Vol. 09, n°03, Special issue. P. 255-264.

**LARSSON R., BENGTSOON L., HENRIKSSON K., SPARKES J.,** (1998). "The interorganizational learning dilemma: Collective knowledge development in strategic alliances", *Organization Science*, Vol. 09, n°03, Special issue. P. 285-305.



**LEVESQUE B.**, (2000). «Le partenariat : Une tendance lourde de la nouvelle gouvernance à l'ère de la mondialisation», *23<sup>ème</sup> congrès CIRIEC*, Québec.

**MEQCHI P.X.**, (2003). «Pourquoi et comment sortir d'une alliance?» *Revue Française de Gestion*, n°143. P. 159-179.

**MESCHI P. X.**, (2004). «La cession d'une co-entreprise: Simple cession d'actifs ou cession spécifique ? Analyse des marchés boursiers européens», *Finance-Contrôle-Stratégie*, Vol. 07, n°01, Mars. P. 117-150.

**MESCHI P.X.**, (2004). «Survie des co-entreprises d'internationalisation dans les pays émergents: Quels impacts du risque pays?» *XIII conférence de l'AIMS*, Le Havre, Juin.

**MOWERY D. C., OXLEY J. E., SILVERMAN B. S.**, (1996). "Strategic alliances and interfirm knowledge transfer", *Strategic management Journal*, Vol. 17 Spécial issue. P. 77-91.

**NALLAU G.**, (1993). «La joint-venture internationale : l'essor d'une forme complexe et instable de l'entreprise», *Annales des mines, Gérer et comprendre*, Mars. P. 04-16.

**NOEL A, ZHANG J.**, (1993). "Alliances stratégiques : une bibliographie thématique», *Cahiers de recherche CETAI*, HEC, Montréal, juin.

**OCDE**, (2001). *P.M.E. et partenariats*, document de synthèse, OCDE.

**OHAME K.**, (1990). «Pourquoi les alliances échouent-elles ?» *Harvard L'Expansion*, n°56. Pages 25-44.

**PARK S. H., UNGSON G. R.**, (1997). The effect of national culture, organizational complementarity and economic motivation on joint venture dissolution", *The Academy Of Management Journal*, Vol. 40, n°2. Pages 279-307.

**PEREZ R; PALPACUER F; TOZANLI S.**; (2000) «Mutation du mode de gouvernance, dynamique de compétitivité et management stratégique des groupes: L'exemple du groupe Danone», *15<sup>èmes</sup> journées nationales des IAE*, Bayonne, 6-8 septembre.

**PEREZ R.**, (2004). «Le Cas DANONE et l'affaire LU-DANONE», Chapitre 2 in Perez R., Brabet J., *Management de la compétitivité et emploi*, Edition L'Harmattan, Paris. Pages 53-72.

**RAMATSOA B.**, (1993). «Faut-il craindre les alliances au Japon ?» *Annales des mines, Gérer et comprendre*, Mars. Pages 59-71.

**RASTOIN J. L; TOZANLI S.**, (1992). «Les multinationales et le système alimentaire mondial : Tendances stratégiques », *Economies et sociétés. Série développement agroalimentaire*, AG n°21, Juin. Pages 137-165.

**RASTOIN J. L., GHERSI G, PEREZ R, TOZANLI S.**, (1998), Structures, performances et stratégies des groupes agroalimentaires multinationaux, AGRODATA1998, GRAAL Montpellier, CIHEAM-IAM- ENSA Montpellier Volume 1.

**RASTOIN J. L.**, (1994). «L'industrie alimentaire mondiale: Vers un oligopole à franges», *Revue française d'Economie : Economie et politiques agricoles dans les pays en transition*, juin. Pages 113-126

**TAHI S., BELAHCEN M.**, (2000). "Les stratégies interentreprises et le défi de la PME/PMI : Le cas français », *Actes du séminaire de recherche du groupe de recherche économique et sociale( GRECOS)*, Université de Perpignan.

**VERON P.**, (1998). «Concurrents, confrères, partenaires et alliés de l'entreprise», extrait de Giget M., *La dynamique stratégique de l'entreprise* , DUNOD, Paris. Pages 157-175.

**YAN A.**, (1998). "Structural stability and reconfiguration of international joint ventures", *Journal of international business studies*, Vol. 29, n°4. P. 773-795

## Notes

---

**[\*]** Agro Montpellier / UMR MOISA 2, Place Pierre Viala, Bât 26 - 34060 Montpellier Cedex 1 - Tél : 04 99 61 23 28 - Télécopie : 04 67 63 54 09 - [cheriet@ensam.inra.fr](mailto:cheriet@ensam.inra.fr)

**[1]** D'autres auteurs ont relevé jusqu'à 35 typologies [Guillouzo et al, 1999].

**[2]** Résultats de l'enquête par questionnaire auprès des cadres dirigeants de DDA. Avril 2005.

**[3]** Les fonctions signalées en lignes continues sont assurées par des cadres du groupe Danone. Celles en pointillés sont occupées par les anciens cadres algériens de l'entreprise Djurdjura.

**[4]** En fait, elle ne l'est pas pour le groupe. Plusieurs autres cas font état de situations où Danone contrôle la majorité du capital et pas celle du conseil d'administration.

**[5]** Extrait des statuts de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie, article 19 : Délibérations du conseil d'administration.

**[6]** Ces trois raisons sont les plus fréquemment citées sur une liste de 9 (dont les difficultés financières).

**[7]** Entretien avec l'ex DRH, 16.05.2005 (négociateur et conseiller du DG pour l'accord avec Danone).

**[8]** Entretien avec l'ex DRH de DDA, membre de la délégation de négociation, mai 2005.

**[9]** Entretien avec O. Klein : 17.05.2005, Directeur financier et comptable, cadre du groupe Danone.

**[10]** Extrait de l'entretien avec un responsable du département AQSA, mai 2005.

**[11]** Données de la direction d'usine DDA, 2004.

**[12]** Les mêmes évolutions ont été observées de manière plus prononcée dans le secteur des boissons non alcoolisées et sodas avec l'arrivée des deux géants Pepsi et Coca Cola.

**[13]** La demande augmente ainsi pour les produits Danone, suite à son effort marketing mais aussi pour les

produits des marques concurrentes.

**[14]** Interview de Claude Jolly, op cit.

**[15]** ONS, les dépenses des ménages en 2000 à travers les résultats provisoires de l'enquête consommation, données statistiques, 2002/10, n°352, P.1-12, ONS, Algérie.

**[16]** Il s'agit du groupe Blanky, d'après les déclarations de son PDG, Mr Cherfaoui, dans une interview publiée in El Watan Economie du 13-19 Juin 2005, Pages 8-9.