

# **Le partenariat interentreprises en Algérie : réalités et perspectives**

**Mohamed SAIDANI & Abdenacer BOUTELDJA**

Université de Tlemcen

## 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 auquel seront confrontées et les entreprises publiques et le secteur privé pour les entreprises publiques que pour le secteur privé.

Dans cette optique, les autorités publiques entendent élaborer de 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 d'arriver au diapason 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 incitent à poser plusieurs questionnements relatives au concours des capitaux étrangers dans le financement de l'économie nationale.

1- pourquoi l'investissement étranger (IDE) ne vient pas en Algérie.

2- Quels sont les facteurs déterminants pour les décisions d'investir

L'examen des différentes conditions qui contribueront à la réussite des accords de partenariat interentreprises fera l'objet de notre communication.

Dans un premier lieu, nous donnerons une définition de la notion du partenariat, les conditions et avantages et aussi les risques qu'incombent à cette politique. En second lieu, on essaiera de présenter les conditions requises pour l'attrait des investissements étrangers.

## 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.<sup>1</sup>

## 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 partenaires des relations privilégiées, fondées sur une recherche en commun d'objectifs à moyen ou long terme menée dans des conditions permettant d'assurer la réciprocité des avantages".<sup>2</sup>

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 relations de partenariat suppose donc à la fois :

- une reconnaissance mutuelle de l'acteur en présence
- 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".<sup>3</sup>

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 existante.

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

*Les 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.

---

<sup>1</sup> Geneviève CAUSSE, "DE L'ALLIANCE STRATEGIQUE A LA COENTREPRISE".AUPELF (1994), P.5.

<sup>2</sup> Commission technique de la sous-traitance". "Livre blanc sur le partenariat, Edition AFNOR (1986).

<sup>3</sup> - V.TUHO péenne, "Entreprise conjointes et coopération Nord-sud", Colloque de l'AIDEA (1986)

L'engagement est formalisé, il concerne :

Les résultats à atteindre, les moyens à mettre en œuvre, la durée de collaboration.

*LES 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 autonome. C'est à cette force que l'on fait référence généralement lorsqu'on utilise le terme 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 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 :

### 1 - 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.<sup>4</sup>

#### 1-2 :LE DEGREE 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.<sup>5</sup>

#### 1-3 : LA COMPLEMENTARITE

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.

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.<sup>6</sup>

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

#### 1-4 : LA TAILLE DES ENTREPRISES INTERESEES PAR LA COOPERATION:

---

<sup>4</sup> - M.PARADOUX & A. T.KEARNEY, " Le partenariat clients fournisseurs dans l'industrie", revue française de gestion industrielle n°2, Ed. DUNOD 1990, p.56.

<sup>5</sup> - Marie Rose JOLLY, "Le partenariat, une stratégie pour les Secteurs en Impasse. Concurrentielle", Revue Gestion 2000 Management et Prospective n°2 avril -mai 1989, p.62

<sup>6</sup> - MARTINET, "Stratégie, Ed. Vu Ibert (1983).

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 relations 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.<sup>7</sup>

#### 1-5 : 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 conduit 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".<sup>8</sup>

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

---

<sup>7</sup> - Bernard BAUDRY, "Partenariat et sous-traitance : Une approche par la théorie des incitations", *Revue d'Economie Industrielle* n°66, 4<sup>ème</sup> trimestre (1993), p.64.

<sup>8</sup> - )Marie Rose JOLLY, op. cit.p.68.

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.FRIEDBERG "Les individus n'ont que rarement des objectifs clairs et encore moins des projets cohérents leurs objectifs sont au contraire multiples et contradictoires".<sup>9</sup>

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 doit, 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, ect);

- la réorganisation des structures d'appui au secteur privé;

- une législation stable;

---

<sup>9</sup> - M.CROSIER & E.FREDBERG, "L'Acteur et le système", Ed.Seuil, 1977

- une fiscalité incitative;
- la simplification des procédures administratives; etc...;
- etc.;

## 2- : banques et institutions SPECIALISEES :

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.

Au niveau maghrébin, la conclusion d'accords inter-entreprises maghrébines au-delà du cadre juridique qui doit être renforcé par une réglementation plus encourageante suppose la réunion d'un certain nombre de conditions primordiales pour la réussite d'un tel projet de coopération maghrébine:

- 1) les connaissances des attentes, de chaque partenaire est primordiale.
- 2) Il faut connaître les intérêts, les motivations des deux partis pour accorder la confiance.

La faiblesse des échanges maghrébins peut s'expliquer par diverses raisons :

-au-delà des problèmes politiques, les difficultés que rencontre l'application de cette stratégie commune sont énumérées comme suit :<sup>10</sup>

- hétérogénéité des politiques économiques nationales ;
- hétérogénéité des normes et références industrielles;
- faiblesse des conditions de financement des projets, du commerce intérieur ainsi que du régime des assurances :
- existence d'obstacles autre que douaniers;

---

<sup>10</sup> - Mohammed BENLHASSAN EL ALAWI. 3La coopération entre l'Union européenne et les pays des Maghreb". Ed NATHAN, (1994) p.p. 166-167.

- faiblesse des communications;
- problèmes que rencontre la circulation des marchandises
- faiblesse de la circulation de l'information économique.

C'est à cette dernière difficulté que nous proposons la création d'une source de données économiques que représente la banque de données.

## CONCLUSION :

En conclusion nous dirons que 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'Id.

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 :

- 1- La réforme du secteur bancaire et du contrôle des changes
- 2- L'amélioration de la sécurité dans le pays
- 3- L'allégement des procédures douanières
- 4- 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, c'est dernier considère 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 faire du commerce avec l'Algérie 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 :

Bernard Baudry, « Partenariat et sous-traitance : une approche par la théorie des incitations », Revue d'économie industrielle N° 66, 4eme trimestre (1993).

« commission technique de la sous-traitance » . Livre blanc sur le partenariat , Ed : Afnor ( 1986).

Geneviève Causse, « De l'alliance stratégique à la co-entreprise » Aupelf ( 1994)

Marie Rose Jolly, « Le partenariat, une stratégie pour les secteurs en impasse concurrentielle » , revue gestion 2000 , Management et perspectives .N° 02.Avril – Mai 1989.

Martinet, « Stratégie » , Ed, Vuibert (1983)

M. Crozier & E. Fredberg , “ L'acteur et le system” Ed Seuil ( 1977).

Mohamed Ben El Hassan El Alawi , « La coopération entre l'union européenne et les pays du Maghreb » . Ed. Nathan .(1994).

M. Pardoux & A. T. Kearney , “ Le partenariat clients – Fournisseur dans l'industrie” , Revue française de gestion industrielle N°02 .Ed : Dunod ( 1990)

Said Berrouk , « Les centres régionaux de développement : quel apport ? seminaire national sur le SNI , état actuelle et perspectives , Alger (1999).

V. Tuho , « entreprises conjointes et coopération Nord- sud » Colloque de L'AIDEA ( 1986).

Abdelmadjid BOUZIDI , pourquoi l'investissement direct étranger ( IDE) ne vient pas en Algérie, le quotidien d'Oran le 21/10/2004.