

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE**  
**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**

**UNIVERSITE D'ORAN**  
**Faculté des Sciences Economiques, des Sciences de gestion, et des Sciences Commerciales**

**MEMOIRE DE STAGE DANS LE CADRE DE L'OBTENTION DU**  
**DIPLÔME DE POST GRADUATION SPECIALISEE EN COMMERCE ET**  
**MANAGEMENT INTERNATIONAUX**

**\* DPGS CMI \***

**PORTANT SUR LE THEME**

**LE PARTENARIAT FMN/EPE ALGERIENNE:**  
**CAS DU**  
**GROUPE INDUSTRIEL ETATIQUE HYDROCANAL s.p.a- //**  
**FMN BONNA SABLA s.a -FRANCE**

**Présenté par :**  
**Monsieur jawad abdelkader KADAR**

**Sous la direction de :**  
**Monsieur Abdelbaki BENZIANE**  
**Maître de conférences**

**ANNEE UNIVERSITAIRE 2005/2006**

## **CITATION**

**« Il n'y a pas de vents favorables à celui qui ne sait où il va. »**

**Sénèque  
-2000 ans avant l'ère chrétienne**

## REMERCIEMENTS

A mes parents qui m'ont tout au long de ma vie jusqu'à aujourd'hui même, appris et inculqué l'amour du savoir et la passion des études.

A ma femme qui m'a sensiblement et particulièrement encouragé à entamer et achever ce travail.

A mon frère Nadir, qui m'a lui aussi exhorté à sa manière dans l'accomplissement de cette étude.

A tous mes enseignants sans exception, et à titre posthume, à ceux qui ne sont plus de ce monde ...

A ma belle mère pour son soutien moral

A mon beau père pour ses précieux conseils dans mon choix final de sujet à traiter pour le présent mémoire.

Mes remerciements particuliers à tous les enseignants et intervenants ayant animés le cycle DPGS CMAI 2006-2007.

Mes vifs remerciements à mon enseignant Mr.A.BENZIANE, responsable du DPGS CMAI, qui a bien voulu apporter, ses soutien, capital expérience et savoir dans l'encadrement de mon travail.

Mes remerciements particuliers aux enseignants de l'Université de Lille 1 pour leur disponibilité et enrichissante participation à la formation PGS CMAI

Mes remerciements particuliers vont aussi à la Commission Européenne et à son représentant Mr Nadji Rahmania de l'Université de Lille 1 pour avoir sensiblement contribué à la réussite de la PGS CMAI 2005/2006.

Mon profond respect et vives reconnaissances pour Mr.Omar Maghraoui, PDG du groupe HYDRO CANAL, dont le soutien et encouragements ont été décisifs dans le suivi de la formation PGS CMAI.

Mes remerciements particuliers et forts chaleureux vont à mon cousin Miloud KADDAR, de Genève, pour son ineffable soutien,...même à distance et à mon cher ami et enseignant Mr A.BENARIBA, de Montréal qui m'a toujours incité à aller plus loin.

## **DEDICACES**

**A mon défunt père bien aimé,  
A ma mère,  
A ma fille Inès,  
A ma femme.**

# SOMMAIRE

<b>Introduction générale</b>	1
------------------------------	---

## **PARTIE 1**

<b>Outils introductifs au Partenariat interentreprises</b>	7
--	---

### **Chapitre 1: Management des projets : Généralités, caractéristiques et points clés**

#### **1 : Généralités**

1-1- Qu'est ce qu'un projet ? : Quelques définitions.	8
1-2- De la notion de projet au management de projet : Comment et pourquoi ?	10
1-3- Qu'est ce que le management de projet ?	11

#### **2 : Caractéristiques du projet et points clés du mangement de projet**

2-1- Caractéristiques d'un projet	12
2-2 –Points clés du mangement de projet	14
2-2-1- Le management de projet : plus qu'une gestion de projet :	15
2-2-2- Le management de projet : un travail collectif	15
2-2-3- Le management de projet: un enjeu	15
2-2-4- Le management de projet : une action dans une incertitude décroissante	16
2-2-5- Le management de projet : maîtrise et optimisation de la durée du projet:	16
2-2-6- Management de projet : deux niveaux de pilotage	17
2-2-7- Management de projet : une question de planification	18
2-2-8- Management de projet : un style de management des hommes, un style de management adapté par niveau	19

<b>3</b> : Les différents types de projets : synthèse	19
<b>4</b> : Les acteurs du management de projet et leurs rôles respectifs	20
<b>5</b> : l'organisation du projet : synthèse	23
5-1-Le phasage du projet	23
5-2- La note de cadrage ou cahier des charges	25
5-3- Le scénario de projet	25
5-7-Le jalonnement du projet	26
5 -8-L'analyse du risque projet.	26

**Chapitre 2 : Firme Multinationale & Entreprise locale :  
Internationalisation et modes de présence dans les marchés  
étrangers.**

**2-1: La Firme Multinationale et l'Entreprise locale :**

**Cas des E.P.E Algériennes**

2-1-1- Profil et évolution de la Firme Multinationale (FMN)	27
2-2-2- Profil et évolution de l'Entreprise locale de PME à grande entreprise	29

**2-2 : l'Internationalisation**

2-2-1 – Définition	30
2-2-2- Pourquoi les entreprises s'internationalisent elles ?	30
2- 2-3- Les Raisons de l'internationalisation des entreprises	31
2-2-3-1- Les raisons stratégiques	32
✓ Les Objectifs prioritaires et hiérarchisés de l'Entreprise	33
✓ Le Potentiel de l'entreprise et ses ressources financières	33
✓ La Nature du produit ou de la prestation à offrir	34
✓ Les contraintes de l'environnement direct du pays ciblé	35
2-2-3-2 - Les raisons liées au marché	36
✓ Facteurs liés au marché de base	36
✓ Facteurs liés aux marchés étrangers	36
✓ Le potentiel du marché libre	36
✓ L'accessibilité la réceptivité du marché	37

## **2-3 : Les principaux modes d'accès aux marchés étrangers :**

2-3-1 – L'exportation contrôlée	40
2-3-2 - L'exportation sous traitée	43
2-3-3- L'exportation concertée	46

## **Chapitre 3 : Partenariat et Stratégies d'alliances entre : Firmes Multinationales & Entreprises locales**

1-1- Partenariat et stratégie : définitions et concepts de base	48
1-2- Croissance d'une FMN : principaux modes	50
1-2-1- La croissance interne	51
1-2-2- La croissance externe	51
1-2-3- La fusion /acquisition	52
1-2-4- Les sociétés en coopération : joint- venture	52
1-2-5- Les investissements directs étrangers	54
1-3- Les grandes théories sur les stratégies d'alliances	55
1-3-1- La théorie des coûts de transactions	55
1-3-2- L'analyse du comportement stratégique	56
1-3-3- La théorie de l'apprentissage organisationnel	56
1-4- La Firme Multinationale & l'Etat : une lutte d'influence	57

## **PARTIE 2**

### **Le Processus de Partenariat** 58

#### **Chapitre 1 : Eléments de contexte du partenariat en Algérie**

##### **1 : Contexte général présidant aux opérations de partenariat et de privatisation applicables aux Entreprises du secteur public Algérien**

- 1-1- Contexte légal et réglementaire portant partenariat et privatisation des EPE 59
- 1-2- Le Plan d'Ajustement Structurel : un impératif de taille 62
- 1-3- Ouverture internationale et mondialisation : un avènement incontournable pour la PME 63

#### **CHAPITRE 2 : Présentation des deux partenaires :**

- 2-1- Partie Algérienne : Groupe Hydro Canal s.p.a 64
  - 2-1-1- Présentation du Groupe Hydro Canal spa 64
  - 2-1-2- Potentiel du Groupe Hydro Canal spa 70
  - 2-1-3- Principaux axes de politique de développement 71
  - 2-1-4- Principaux indicateurs de performance 77
  - 2-1-5 - Analyse Swot du Groupe et de ses filiales 79
- 2-2- Partie étrangère : FMN Bonna Sabla s.a. / France 82
  - 2-2-1- Présentation et potentiel de la FMN Bonna Sabla s.a./ France 82
  - 2-2-2- Principaux axes de politique de développement 83
  - 2-2-3- la FMN Bonna Sabla a un nouveau propriétaire 84

#### **Chapitre 3 : Les marchés du Groupe Hydro Canal : conjoncture & Perspectives**

- 3-1 - Le Programme Complémentaire de Soutien à la Croissance Economique : PCSC 2005-2009 : Lignes directrices 89



3-2- Le marché de l'hydraulique et des canalisations hydrauliques	91
3-3-Le marché des supports d'électrification.	94
3-4- Le marché des matériaux de construction (sable concassé et gravier)	94

## **Chapitre 4 : Le partenariat HYDRO CANAL // BONNA SABLA**

4-1-Le partenariat HYDRO CANAL // BONNA SABLA	96
4-1-Le protocole d'accord SGP ERGTHY//BONNA SABLA : processus de déroulement	99
4-2-Les négociations	100
4-3- Le Protocole d'accord : points cardinaux et motivations des partenaires	101
4-4- Les apports des deux partenaires en actifs spécifiques	103
4-5- Les motivations stratégiques des deux partenaires	106
4-6- L'Etat et l'accord de partenariat HYDRO CANAL & BONNA SABLA	107
Conclusion générale	109
Annexes	113
Table des figures	
Liste des tableaux	
Table des abréviations	
Bibliographie	

## Introduction générale:

L'entreprise économique, naît, se développe et se bat au sein d'un environnement réputé impitoyable, pour une pérennité, légitime en soit, devant la crainte de sa disparition du paysage économique dans lequel elle évolue.

Poursuivant ainsi un objectif double : continuer à exister en se développant constamment et lutter pour annihiler le spectre de l'élimination ; l'instinct de survie d'une part, et de quête d'hégémonie d'autre part, commande à des entreprises, pas toutes d'ailleurs, à un moment donné de leur parcours, de ne plus agir seules, pour réaliser ce double objectif.

Elles étudieront et analyseront minutieusement, le besoin de se rapprocher entre elles, de chercher des alliés potentiels susceptibles de leur offrir des opportunités de complémentarité et de synergie, capables de les accompagner dans cette mission ardue, de créer la symbiose nécessaire qui leur fait défaut quelque part, indépendamment de leur positionnement et de leurs notoriété, réputée puissante ou de moindre acabit dans l'échiquier économique planétaire.

Le fait est, que dans cette approche existentielle de l'entreprise, bien que l'objectif cardinal, à savoir, demeurer dans la course, soit le dénominateur commun pour toutes, les motivations et chemins entrepris pour le concrétiser, différent d'une entreprise à une autre, tributaires des influences de l'environnement direct, des situations en cours, et plus particulièrement, du degré des enjeux perçus, à moyen et long terme par les dirigeants de ces entreprises, qu'on appellera : **enjeux stratégiques**.

Par ailleurs, prenant conscience du fait que l'univers économique s'avère être une nébuleuse en constante effervescence, nous assistons depuis plus de deux décennies à une véritable frénésie mettant en vedette les grands rapprochements entre les mastodontes de l'industrie et des finances de l'économie mondiale, les firmes multinationales et grands groupes ne cessent de pactiser, au sein d'un environnement de plus en plus libéralisé, attisant les ambitions d'expansion et de développement à l'international.

Groupement d'intérêts communs, consortium, joint venture, coopération interentreprises ; autant de rapprochements divers qui s'inscrivent dans une démarche de projet à réaliser, afin de satisfaire des objectifs stratégiques et ensembles d'intérêts spécifiques préétablis ; en sont devenus les modèles et formes les plus usités et les plus dominants de notre ère.

L'effet ouverture et mondialisation a accentué l'intensité de ces projets de rapprochement, à telle enseigne que de véritables batailles sont engagées sur les plus grandes places boursières, portées par une hyper médiatisation, à l'exemple de la récente conclusion du projet de fusion entre Mittal Steel / Arcelor, les deux géants mondiaux de l'acier.

En outre, dans son rapport annuel de 2001 l'OCDE avance que peu d'intérêt, dans des travaux consacrés aux stratégies de rapprochement entre Firmes Multinationales (FMN) et les Entreprises locales, est accordé à ces Entreprises et PME de pays en développement et ou en voie de transition, le rôle et le poids de ces dernières dans le développement de ces alliances sont minimisés, s'agissant en particulier d'un accord de partenariat entre une firme multinationale appartenant à un pays développé de la sphère Nord et une Entreprise leader, issue d'un pays émergent ou en transition appartenant à la sphère Sud.

L'Algérie, pays en transition, redevenu un acteur majeur au sein du bassin méditerranéen, dans sa région et sur la scène internationale même, se trouve être foncièrement impliqué dans ce processus d'ouverture à l'international, d'accession à l'Organisation Mondiale du Commerce et à la zone de libre échange dans le cadre de son accord avec l'Union Européenne, de libéralisation de son économie, de la mise à niveau de son potentiel PME, dans le cadre de l'application de son programme de réformes économiques.

Tous ces ensembles représentent de forts corollaires à l'édification de projets de partenariat et de stratégies d'alliances.

Les voies s'ouvrent ostensiblement en Algérie et le modèle; dit sensible, stratégique à connotation politique, tant décrié par les sphères au pouvoir dans un passé récent sous la férule de l'Etat providence concernant l'alliance avec les firmes occidentales et leur autorisation de s'installer en Algérie ; prend réellement forme, à l'image des pionniers en la matière: les majors pétroliers mondiaux.

Le présent mémoire étudiera un cas pratique de stratégie d'alliance entre le Groupe industriel Etatique Algérien HYDRO CANAL spa et la Firme Multinationale, d'origine Française BONNASABLA s.a

Pour ce faire, il faudra au préalable poser les interrogations qui motivent la recherche dans ce sujet en essayant d'y trouver les réponses adéquates.

L'objectif de cette étude consiste en l'analyse d'un projet de rapprochement stratégique entre le Groupe HYDRO CANAL spa et la FMN BONNA SABLA s.a/France, qui vient d'être récemment sceller par la signature d'un Protocole d'accord en janvier 2007, entre cette même FMN, en l'occurrence, BONNA SABLA s.a/France et la Société de Gestion des Participations de l'Etat par abréviation SGP ERGTHY(Etudes et Réalisations des Grands Travaux Hydrauliques) tutelle directe du Groupe HYDRO CANAL spa.

BONNA SABLA dont le métier de base repose sur la production et la commercialisation de canalisations en béton pour le transport de l'eau potable et assainissement des eaux usées,ainsi que d'autres produits à base de béton,destinés aux travaux publics et génie civil, l'aménagement urbain, le funéraire ,le chemin de fer.

Le Groupe industriel Etatique HYDRO CANAL spa,spécialisé lui aussi dans le même domaine d'activité,à savoir,la production et la commercialisation de canalisations en béton pour le transport d'eau potable,assainissement des eaux , l'irrigation des périmètres agricoles et les supports en béton pour l'électrification.

Le sujet aborde des questions sensibles et diversifiées, nous en étudierons les plus pertinentes, dans la mesure ou il s'agira d'exposer le cas d'une Entreprise Publique,mandatée à l'effet de gérer les capitaux marchands de l'Etat, soit, une différenciation dans l'approche par rapport au secteur privé ,et au sein même du secteur public en question, ou les sujets sont traités au cas par cas sans généralisation des expériences de partenariat avec prise de participation dans les capitaux marchands de l'Etat,considérées comme pratiques nouvellement introduites dans le paysage économique Algérien.

A priori, il conviendra de ne pas s'engager dans une spirale infinie de questions, auxquelles les réponses seront nuancées ou franchement difficile à donner, tant le sujet demeure sensible, puisque, partie intégrante d'enjeux socio économiques et politiques de l'heure.

Nous nous contenterons pour le moment de traiter les questions suivantes en essayant d'y proposer des réponses suffisantes, selon notre compréhension des faits.

**Le partenariat est il une nécessité pour le Groupe Hydro Canal ?serait- il l'unique alternative, la solution idoine pour sa pérennité, à l'instar des partenariats déjà mis en place avec d'autres grands groupes industriels Etatiques ? Que rapportera t- il, finalement aux deux protagonistes, aux deux alliés potentiels? Quels seront ses effets immédiats et futurs sur la nouvelle organisation de ces deux alliés ?sur leur environnement direct ? Sur la reconfiguration du marché des canalisations hydrauliques en particulier et sur les nouveaux rapports de force ?**

Pour ce faire, nous allons devoir nous situer dans les deux camps en lieu et place des deux alliés, afin d'essayer de mieux cerner les tenants et aboutissants de ce projet de partenariat, ses attendus, objectifs, motivations et enjeux stratégiques perçus par les deux camps, ayant présidé à sa formation, les divergences et points de convergences qui lient les deux protagonistes à l'alliance, qui nous mèneront aux réponses aux questions subséquentes.

Nous signalerons au lectorat la difficulté d'accès aux informations dites rares et confidentielles, concernant en priorité la FMN BONNA SABLE de la sensibilité et en même temps de l'attraction que procure le sujet, sous un regard porté de près sur un sujet d'actualité économique.

Pour les besoins d'analyse des points de vue théorique et pratique de ce sujet, les outils de travail que nous utiliserons, s'articuleront sur les fondements de base du management des projets, le concept relatif à l'internationalisation des entreprises et de leurs modes d'implantation à l'étranger ainsi que des approches les plus pertinentes en matière de stratégies d'alliances entre les entreprises , en y adossant sur le plan pratique notre expérience sur le terrain et les données que nous offre le protocole d'accord.

L'étude sera structurée en deux grandes parties :

**Une première partie** : consacrée au volet théorique, comportant trois chapitres majeurs:

**Le premier chapitre** : abordera les éléments de base du management de projet, ses étapes essentielles à suivre, puisqu'il s'agit au départ d'un projet à concrétiser entre deux entités économiques industrielles, personnes morales. Nous essaierons de mettre en exergue l'application des fondements du management des projets à notre cas d'étude.

**Le second chapitre** : traitera successivement de l'internationalisation des entreprises et des modes de pénétration des marchés étrangers, un de ces modes d'approches du marché étranger applicable à notre cas d'étude usité ; fera l'objet d'une analyse particulière dans le cadre du troisième Chapitre.

**Le troisième chapitre** : abordera les théories traitant des alliances stratégiques, et co-entreprises, mettant en exergue :

1. Les types de croissance des FMN, la joint venture, la fusion acquisition et les Investissements directs étrangers.
2. la théorie des coûts de transactions et la notion d'actifs spécifiques des firmes et leurs degrés d'application sur notre cas d'étude.
3. L'approche de l'analyse stratégique et son application à notre cas.
4. la théorie de l'apprentissage organisationnel et ces concepts applicables aux motivations des FMN et Entreprises locales dans leur quête de l'information qui permet d'apprendre, ce que l'autre maîtrise le mieux.

**Une deuxième partie** : consacrée à notre cas d'étude, comportera quatre chapitres.

**Le premier chapitre** : mettra en exergue le contexte général et environnemental présidant à l'enclenchement du processus de partenariat et privatisation applicable aux entreprises économiques Algériennes issues du secteur public.

**Le deuxième chapitre** : sera consacrée à la présentation des deux protagonistes et à la mise en évidence de leurs atouts majeurs dans une analyse de données les concernant (potentiel des deux entités, indicateurs de performance, axes majeurs de leurs politiques de développement,....)

**Le troisième chapitre** : présentera les différents types de marchés au sein desquels évolueront les futurs partenaires, avec un aperçu introductif sur les axes majeurs du programme complémentaire de soutien à la croissance économique Algérienne PCSC 2005-2009, initié par les pouvoirs publics.

**Le quatrième chapitre** : mettra en exergue, l'accord de partenariat entre le Groupe Etatique industriel HYDRO CANAL spa et la FMN Française BONNA SABL A s.a, les motivations stratégiques des deux partenaires, le protocole d'accord : sa formation, les étapes de sa négociation, sa substance, ses objectifs, les apports spécifiques de deux partenaires ...

L'analyse et le développement de la seconde partie , nous conduira à essayer d'établir une corrélation éventuelle, avec les principes de base du management des projets, les divers modes d'accès aux marchés étrangers et plus particulièrement avec les trois (03) concepts de stratégies d'alliances, et stratégies de développement des FMN.

Ce travail s'achèvera, par une conclusion générale comportant des suggestions ouvrant la voie à la continuité de notre recherche dans le domaine des stratégies d'alliances, dans le cadre de la mondialisation.

# **PARTIE 1**

## **Outils Introductifs au Partenariat Interentreprises**

Dans cette première partie il sera question d'aborder en trois grands chapitres capitaux, les assises, préalables et outils de travail méthodologiques nécessaires à l'introduction de notre cas de figure pour une compréhension objective du déroulement structuré d'une alliance stratégique entre deux entités économiques différentes.

Il s'agira en fait de mettre en avant l'apport des bases théoriques nécessaires au développement du cas d'étude objet du présente mémoire.

On relatera successivement, le caractère de projet conféré à l'étude de cas, par l'étude des fondamentaux essentiels inhérents au management de projet et le lien qui sera systématiquement créé avec notre projet de partenariat ; les incitations à l'internationalisation des grandes entreprises et formes de développement et de pénétration de marchés cibles qu'elles adoptent dans le cadre d'un partenariat à ériger et des fondements de base des stratégies d'alliances selon quelques éminents chercheurs et théoriciens ayant eu à se pencher sur ce cas.

Par la suite nous aurons à utiliser ces outils de base pour tenter d'apporter des réponses objectives à nos interrogations subséquentes et mise en corrélation avec notre cas d'étude.



# **Chapitre 1:**

## **Management des projets: Généralités, caractéristiques et points clés**

# 1 : Généralités :

Nous tenterons de retracer dans ce chapitre les bases de compréhension essentielles du management de projet ainsi que l'utilité de ses outils pour le développement de notre cas d'étude.

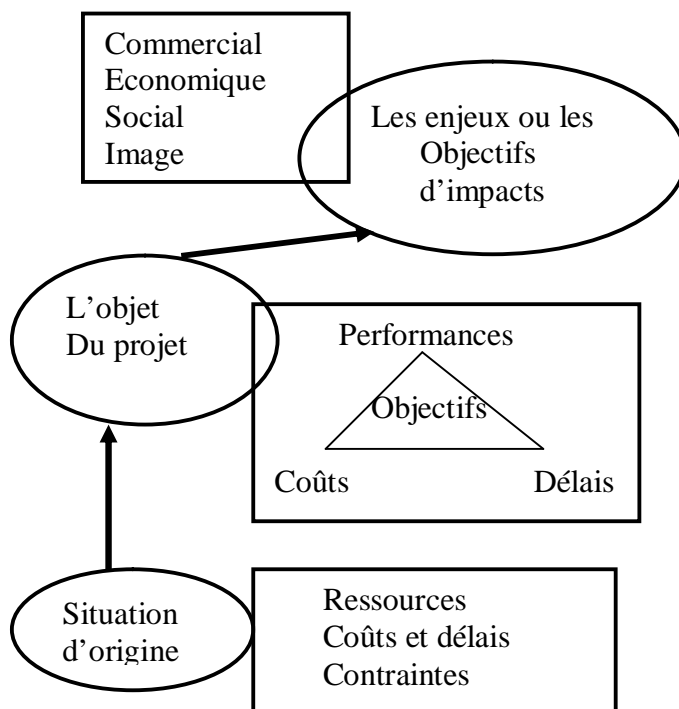
## 1-1 Qu'est ce qu'un projet ? : quelques définitions.

Un projet c'est à la fois :

- ce qu'on a l'intention de faire, une volonté fondée sur une vision de l'avenir, la réponse au besoin d'un utilisateur ou d'un client, des objectifs à atteindre.
- une certaine façon de réaliser ce que l'on veut faire, une méthode de travail et d'organisation spécifique.

Un projet est donc une activité différente des activités récurrentes et stables de l'entreprise (processus) <sup>(1)</sup>

**Figure 1 : Qu'est ce qu'un projet ?**



**Source :** Des Lauriers.T .*Manager son projet*. Ed INSEP consulting.2003.

(1) Des Lauriers.T.*Manager son projet*. Ed INSEP consulting. 2003

D'autres définitions inhérentes au concept « projet » ont été avancées, nous en retiendrons quelques unes:

- « Le « projet » que nous côtoyons dans l'entreprise se distingue nettement d'une vague espérance ou d'une simple aspiration .Il a un caractère concret et une finalité bien définie. Il est défini et mis en œuvre pour élaborer une réponse à une demande, à des besoins exprimés ou potentiels. Pour cela, il nécessite la fixation d'objectifs spécifiques, précis et cohérents qui peuvent être contradictoires et dont le poids relatif peut varier d'un projet à un autre, suivant l'état d'avancement du projet, mais aussi surtout selon les caractéristiques du portefeuille de projets de l'entreprise ». <sup>(2)</sup>.

-« Un projet est un processus unique de transformation de ressources ayant pour but de réaliser d'une façon ponctuelle un extrait spécifique répondant à un ou des objectifs précis, à l'intérieur de contraintes budgétaires, matérielles ; humaines et temporelles» <sup>(3)</sup>

-« Un projet est une création collective, organisée dans le temps et l'espace, en vue d'une demande » <sup>(2)</sup>

-«Un projet est une activité non répétitive qui répond à des problèmes singuliers, uniques, qu'il faut traiter pour la première fois dans des conditions déterminées » <sup>(4)</sup>

Les deux dernières définitions, qui suivent, avancées par l'AFNOR, semble avoir l'acquiescement d'une grande majorité des praticiens du management des projets, selon Hervé COURTOT

-« Un projet est une démarche spécifique, qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir » <sup>(5)</sup>

-« Un projet est défini et mis en œuvre pour élaborer la réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle et il implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données » <sup>(5)</sup>

---

(2) **Ecosip.** *Pilotage de projet et entreprises, diversités et convergences.* Ed Economica. **1993**

(3) **O'shaughnessy, W.** *La faisabilité de projet, une démarche vers l'efficience et l'efficacité.* Ed.SMG. **1992.**

(4) **Debourse, J.P.** *Le profil d'un gestionnaire de projet* -Revue « la cible », n°38. **1991**

(5) **Afitep-afnor.** « *vocabulaire de gestion de projets.* » 2<sup>ème</sup> édition. Ed Afnor, Paris **1992**

En résumé ,il est permis de supposer de par les définitions subséquentes, que celles-ci, convergent majoritairement vers un même objectif final ,à savoir, la satisfaction d'un besoin précis, bien défini à travers la mise en place d'un « édifice » composé de combinaisons cohérentes, séquentielles et rationnelles entre moyens humains ,financiers et matériels mis à disposition et orchestrés de manière à atteindre efficacement cet objectif.

Cette notion de projet nous amène à en compléter le sens par l'avènement « management de projet » en s'interrogeant : Comment et pourquoi le management de projet ?

### **1-2- De la notion de projet au management de projet : Comment et pourquoi ?**

Comme il a été cité en introduction générale, l'univers économique est une nébuleuse en pleine effervescence, évoluant dans une dynamique de mutation constante.

Par ailleurs, l'histoire de l'humanité retient à travers le temps les réalisations, œuvres et ouvrages réussis ou ratés de l'homme (pyramides de Gizeh, grande muraille de Chine, phare d'Alexandrie, colisée Romain, tour de Babel, tour Eiffel ,etc...) qui marquent de nos jours les esprits et continueront à le faire.

Ces réalisations qui n'étaient pas encore ou du moins qualifiées de « projets », alors qu'elles en présentaient toutes les caractéristiques, ont mobilisé des milliers d'hommes, des budgets colossaux et se sont même étalées parfois sur des décennies à l'exemple des pyramides.

De nos jours nous assistons à la réalisation de projets aussi complexes et ambitieux (la conception d'un véhicule automobile, une centrale nucléaire, des engins aérospatiaux ou militaires, de grandes infrastructures unitaires ;etc..) qui en mobilisent autant, seulement, les méthodes mises en œuvres et les techniques et outils utilisés pour bien les gérer et les piloter se sont considérablement multipliés et améliorés au point d'atteindre la sophistication.

La notion de gestion de projet a été évoquée une première fois aux Etats Unis d'Amérique, lorsqu'il fallait réformer les méthodes et outils de travail devenues inefficaces suite à une nouvelle donne:l'état de guerre (2<sup>ème</sup> guerre mondiale).

IL fallait se monter plus inventif, rapide et efficace dans la fabrication d'armes pour soutenir l'effort d'une guerre devenu très instrumentalisée.

C'est dans cet esprit que naissent les premiers projets militaires, notamment le célèbre **Manhattan Project** qui sous la direction du **Colonel Groves** et grâce aux techniciens et experts recrutés par le **Pr. Oppenheimer** aboutira à la confection de la première bombeA <sup>(6)</sup>

(6) **Lagrange,D.Histoire du management de projet.** Document sous licence créative commons.2007

Les années 70 et 90,témoignent de l'essor des techniques et outils d'organisation de projet, d'estimation des coûts, de planification et de développement croissant des pratiques de gestion de projets dans des secteurs où elles étaient jusque-là inconnues. <sup>(7)</sup>

Un nombre conséquent d'entreprises dans divers secteurs d'activités,ont cherché à appliquer ces principes et ces méthodes,poussées par une concurrence croissante et âpre et une mondialisation des marchés ;par des modifications rapides des technologies ,par les besoins spécifiques émanant d'une clientèle de plus en plus évoluée et par conséquent plus exigeante d'où la nécessité d'innover autant en développant de nouveaux produits dans des conditions de délais de qualité et de coûts les meilleures,portées indéniablement aussi,par les nouvelles techniques de management des organisations. La gestion de projet est devenue une véritable « pratique managériale » on parle de « management de projet » qui tient une place de plus en plus importante dans la vie et l'organisation de l'entreprise.

Après ce bref historique, nous arrivons à présent à la définition du management de projet.

### **1-3-Ou'est ce que le management de projet ?**

Nous avons pensé significatif de retenir, trois définitions inhérentes à ce point:

- « Le management de projet en anglais (project management) est défini comme la combinaison de deux fonctions différentes : la gestion et la direction du projet qui intègre l'ensemble des aspects stratégiques, politiques, de définition d'objectifs et finalités, et enfin de décision non compris dans la gestion. Elle s'intéresse essentiellement à des décisions stratégiques ou tactiques » <sup>(8)</sup>

-« Le management de projet se définit en trois axes majeurs :

Définir et valider le projet en finalité, objectifs et moyens ;

Concevoir l'organisation, le pilotage, l'animation, la réalisation du projet ;

Piloter la réalisation du projet dans les conditions prévues de performance, coûts et délais » <sup>(9)</sup>

-« Le management de projet attribue à celui qui en assume la responsabilité en qualité de chef de projet les missions suivantes :

---

(7) **Courtot, H.** *La gestion des risques dans les projets.* Ed.Economica.1998

(8) **Afitep-afnor.**« *vocabulaire de gestion de projets.* »2<sup>ème</sup> édition. Ed Afnor,Paris 1992

(9) **Des Lauriers.T.***Manager son projet.* Ed INSEP consulting. 2003

- Fixer les objectifs, la stratégie, les moyens et l'organisation ;
- Coordonner les actions successives et /ou concomitantes ;
- Maîtriser, c'est-à-dire à tout instant capable, dans tous les domaines, de modifier la stratégie, les moyens et la structure, si un objectif évolue ou si le programme ne peut être respecté.

Le management de projet couvre ainsi l'ensemble des outils ,techniques et méthodes qui permettent au chef de projet et à l'équipe plus ou moins nombreuse,qui lui est directement associée, de conduire, coordonner et harmoniser les diverses tâches exécutées dans le cadre du projet, afin qu'il satisfasse aux besoins explicites et implicites pour lesquels il a été entrepris»  
(10)

## **2 : Caractéristiques du projet et points clés du management de projet :**

Un des points clés du management de projet réside, comme sus évoqué , dans la différence de l'activité projet par rapport aux autres activités récurrentes et stables de l'entreprise (processus).

### **2-1- Les caractéristiques d'un projet :**

Nous venons d'aborder un ensemble de définitions liées aux notions de projet et de management de projet, vraisemblablement consensuelles, mais insuffisantes pour caractériser la réalité des projets qui sont menés dans les entreprises.

Néanmoins, elles vont nous permettre de dresser une liste d'éléments caractéristiques qui différencient ce type d'activité « management des projets » par rapport aux autres activités de l'entreprise, plus ou moins différenciées selon les praticiens :

Nous distinguerons pour l'essentiel, les caractéristiques suivantes selon **H.COURTOT** <sup>(11)</sup> :

- La satisfaction d'un besoin exprimé ou potentiel, et la fixation d'objectifs spécifiques, précis et cohérents (par opposition à une production en série) ;
- Une période de temps limitée (un début et une fin clairement identifiées) ;
- Une ampleur collective (multiplicité et variétés des acteurs) ;
- Une contingence de l'organisation autour du projet à réaliser ;

(10) **Provest, H.** *La conduite de projet*. Ed. Du moniteur. **1984**

(11) **Courtot, H.** *La gestion des risques dans les projets*. Ed.Economica.**1998**

- Une novation plus ou moins partielle nécessitant, un travail d'analyse spécifique ;
- La mobilisation de ressources, de moyens et de compétences multiples et hétérogènes sur une période plus ou moins longue ;
- Un accroissement du besoin de communication et de coordination ;
- La mise en place de structures organisationnelles, spécifiques et temporaires voire évolutives ;
- La réalisation d'un ensemble cohérent d'activités ;
- Le caractère d'unicité et de non répétitivité ;
- Une durée de réalisation finie ;
- Des méthodes et des outils de prévision, de pilotage, de coordination et de contrôles spécifiques ;
- Une prise en compte différente du temps dans l'évaluation des résultats.

A cet ensemble d'éléments s'ajoutent deux autres caractéristiques de taille :

- Le caractère irréversible du déroulement du projet : en effet, le projet conduit souvent à prendre des décisions et à entreprendre des actions irréversibles qui peuvent être parfois hautement préjudiciables à la réalisation du projet. Plus un problème est détecté tardivement plus ses conséquences s'avéreront graves et difficilement contenues et donc moins les solutions à mettre en œuvre seront négociables.
- Le niveau de risque élevé : les projets sont sujets à de nombreuses incertitudes et contraintes qui menacent les activités à réaliser et sont donc particulièrement exposés au risque d'où une prise en compte particulière de ce point par une identification matricielle préalable des facteurs de risques potentiels notoires, leur hiérarchisation par probabilité de survenance, d'impact et d'échelle de priorité d'intervention en responsabilisant un acteur du projet sur chaque risque détecté potentiellement <sup>(12)</sup>

---

(12) **Hadj Saharoui.K.**Cours de DPGS CMAI . *management des projets.2007*

**Thierry des LAURIERS<sup>(13)</sup>** résume brièvement les caractéristiques d'un projet :

- Porteur d'enjeux ;
- Vise un résultat concret ;
- Managé par un chef de projet ; qui coordonne une équipe projet dédiée à temps plein ou partiel ;
- Novateur....donc perturbateur et présentant des risques;
- Limité dans le temps : avec un début et une fin ;
- La solution et la méthode pour l'obtenir ne sont pas connues d'avance.

## **2-2 : Points clés du management de projet :**

Ce paragraphe intervient en complément des caractéristiques subséquentes en proposant d'une liste non exhaustive, quelques points clés à retenir dans toute démarche de management de projet.

### **2-2-1 Le management de projet : plus qu'une gestion de projet :**

En effet, la gestion de projet a pour objectif essentiel d'apporter à la direction de projet, des éléments pour prendre, en temps voulu, toutes les décisions qui lui permettent de respecter les termes du contrat passé avec le client, en contenu, en qualité, en délai et en coûts, c'est donc une tâche principalement prévisionnelle, intégrant une compréhension technique, contractuelle et commerciale du projet. Elle traite de décisions opérationnelles et intervient dans la préparation de certaines décisions stratégiques.

En revanche, le management de projet s'articule autour de trois axes complémentaires :

- Définir et valider le projet en finalité, objectifs et moyens ;
- Concevoir l'organisation, le pilotage, l'animation, la réalisation du projet ;
- Piloter la réalisation du projet dans les conditions prévues de performance, coûts et Délais.

D'après **Jean Claude Corbel<sup>(14)</sup>** : « Les écoles forment à trouver seul la solution unique à un problème bien posé, alors que le management de projet consiste à rechercher en équipe pluridisciplinaire les meilleures solutions à des problèmes mal posés »

(13) **Des Lauriers.T.** *Manager son projet*. Ed INSEP consulting. 2003

(14) **Corbell,J.C.** *Management de projet : Fondamentaux, Méthodes, Outils*. Ed.d'organisation 2003



### **2-2-2-Le management de projet : un travail collectif :**

Essentiellement, pour cela il faut regrouper les acteurs qui, en fonction du problème posé, seront retenus pour leurs compétences et appartenances aux métiers internes ou externes de l'entreprise.

La solidarité, la communauté de pensée, d'ambition et de travail, permettront une coopération particulièrement efficace pour résoudre les problèmes.

### **2-2-3- Le management de projet : un enjeu :**

Principalement centré sur les hommes : clients, actionnaires et salariés.

Un ensemble de collectifs de l'entreprise issus de services, de directions et de départements différents, non hiérarchiques, décloisonnés qui se fixent des objectifs ambitieux en référence à leurs perception de la concurrence, pour offrir à la fin du projet, des services, des produits améliorés de qualité, avec plus de valeur ajoutée pour la satisfaction des clients et par conséquent un retour de rentabilité économique et de profit pour les actionnaires et les salariés.<sup>(15)</sup>

### **2-2-4- Le management de projet : une action dans une incertitude décroissante :**

Un des points fondamentaux du management de projet est d'agir dans une incertitude qui décroît, il en résulte l'importance de :

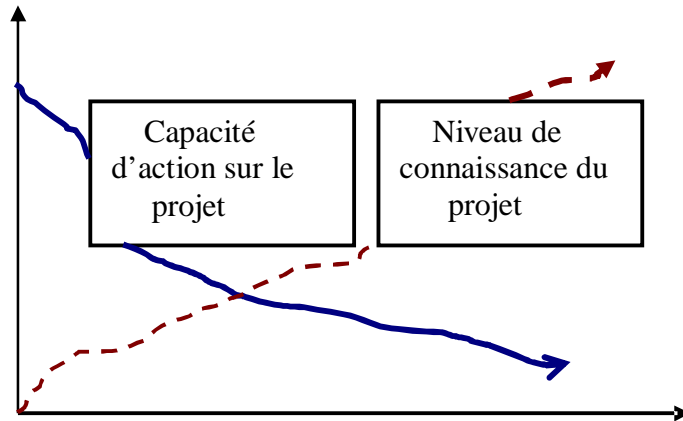
- Prendre du temps en amont pour en gagner en aval : c'est-à-dire, évaluer l'opportunité puis la faisabilité du projet, formuler de manière très précise le cahier de charges initial du projet.
- « Dégrossir » progressivement l'objet à réaliser.

Organiser progressivement le projet depuis le phasage général jusqu'à la notion de tâche précise.<sup>(16)</sup>

---

(15) Corbell, J.C. *Management de projet : Fondamentaux, Méthodes, Outils*. Ed.d'organisation 2003

(16) Des Lauriers, T. *Manager son projet*. Ed INSEP consulting. 2003



**Figure 2 : L'incertitude décroissante en management de projet.**

**Source :** Midler.C. *l'auto qui n'existait pas :management des projets et transformation de l'entreprise*.Ed.SMG.1993

#### **2-2-5- Le management de projet :maîtriser et optimiser la durée du projet :**

L'efficacité du management d'un projet suppose d'éviter les retours en arrière souvent dus :

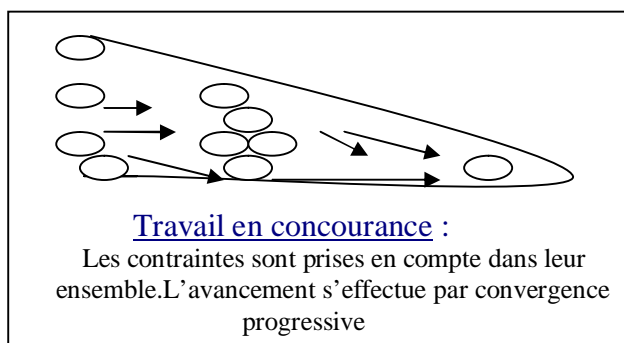
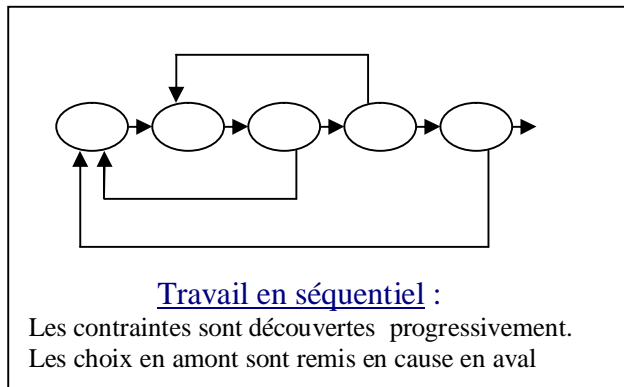
- à des contraintes en aval non intégrées dans les phases amont du projet.
- à des décisions prises en amont alors qu'on manque d'informations pertinentes.

Maîtriser la durée du projet suppose alors:

- d'anticiper les conséquences des décisions initiales, et les risques majeurs dès l'amont.
- de faciliter la communication et l'ajustement mutuel entre les intervenants tout au long du projet avec des modalités adaptés.

On parle alors d'ingénierie concourante:

**Figure 3 : Travail séquentiel & en concurrence**



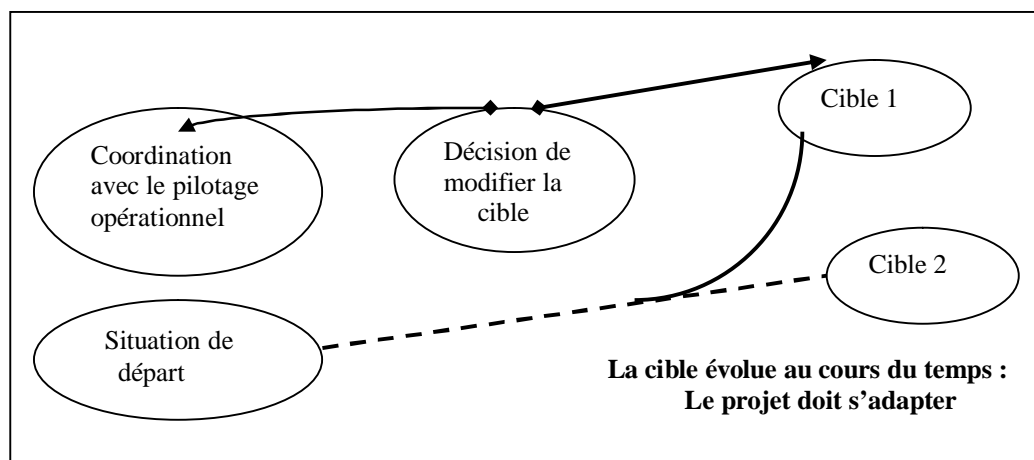
**Sources :** Des Lauriers.T .*Manager son projet*. Ed INSEP consulting.2003.

**2-2-6-Management de projet : deux niveaux de pilotage :**

- **Stratégique :**

Qui garantit la pertinence du projet, décide d'adapter ou non la cible à atteindre par le projet, en fonction des évolutions externes voire internes du projet

**Figure 4 : niveau de pilotage stratégique**

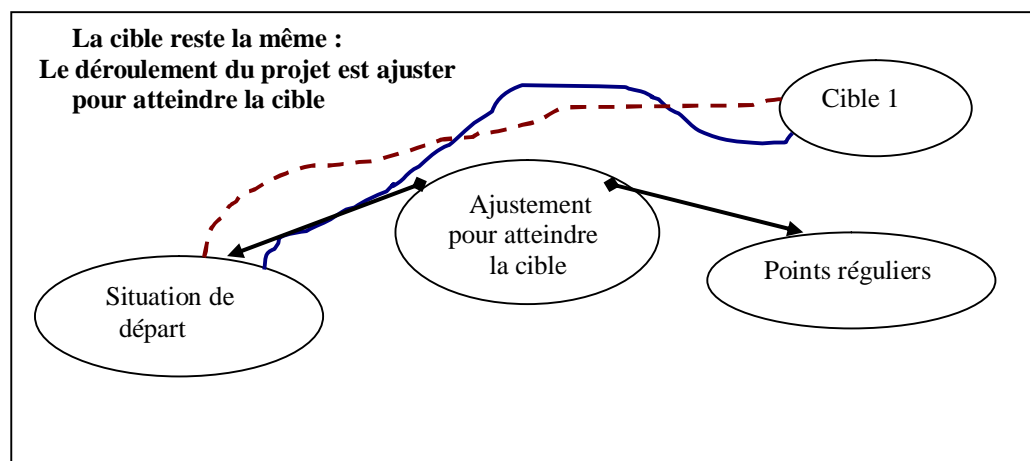


**Source :** Des Lauriers.T .*Manager son projet*. Ed INSEP consulting.2003.

- **Opérationnel :**

Ce niveau de pilotage garantit l'atteinte de la cible du projet, il décide notamment d'adapter ou non le déroulement du projet pour atteindre la cible

**Figure 5 : niveau de pilotage opérationnel**



Source : Des Lauriers.T .*Manager son projet*. Ed INSEP consulting.2003.

### **2-2-7- Management de projet : une question de planification :**

Qui se traduit par :

- L'établissement d'une référence pour le projet, tant en ce qui concerne son contenu que le processus (opérations) à suivre pour le réaliser et les moyens à mettre en œuvre ; référence qui sera utilisée pour contrôler le projet ;
- La définition et la mise en place de systèmes d'information et d'outils correspondants nécessaires au partage de l'information entre les divers intervenants afin de faciliter le contrôle de l'avancement du projet.<sup>(17)</sup>

---

(17) Lamiri,A.*Management de l'information, redressement et mise à niveau d'entreprises*.Ed. OPU. 2003

Pour La direction des systèmes d'information du CNRS <sup>(18)</sup>, la planification en management de projet permet en sept (07) points de :

- définir les travaux à réaliser.
- fixer les objectifs.
- coordonner les moyens.
- maîtriser les moyens.
- diminuer les risques.
- suivre les actions en cours.
- rendre compte de l'état d'avancement du projet.

### **2-2-8- Management de projet : un style de management des hommes,un style adapté par niveau :**

Le travail en projet exige des comportements adaptés pour répondre à des problématiques multidimensionnelles et remettre en cause leurs logiques, souvent divergentes au départ.

Le management de projet exige de créer de la délégation et de la confiance, avec des espaces de créativité et néanmoins d'engagement des acteurs à respecter le contrat du projet.

Les acteurs auront à accepter et à supporter les contraintes liées aux objectifs du projet.

Ils seront mis en conditions optimums de motivation pour une implication intégrale.

### **3 : Les différents types de projets : synthèse**

IL existe plusieurs types de projets qui se différencient par :

- leur taille
- leur place dans l'organisation
- leur objet
- leurs enjeux

leur degré de récurrence parfois <sup>(19)</sup>

Nous avons par exemple des projets :

- de développement de nouveaux produits ;
- de construction d'usine ;
- de transfert de fabrication ;

---

(18) CNRS. *Conduite de projet*, guide. 2001

(19) Des Lauriers.T.*Manager son projet*. Ed INSEP consulting. 2003

- de conception et de mise en place d'une nouvelle organisation ;
- de rapprochement et d'alliances entre entreprises.

Le sociologue J.BOUTINET<sup>(20)</sup> propose une autre approche du concept en présentant une typologie des projets basée sur leur caractère plus ou moins individuel ou plus ou moins collectifs, il propose cinq niveaux de projet ordonné des plus individuels au plus collectifs :

- Niveau 1 : les projets individuels organisés autour de la recherche de sens et liés aux âges de la vie (les projets d'orientation et d'insertion des jeunes, les projets professionnels et de vie des adultes, les projets de retraite des personnes âgées,.....)
- Niveau 2 : les projets d'objet centrés sur un objet technique à façonner et soumis à des objectifs de délais, de coûts, de spécification techniques (les dispositifs techniques, les constructions architecturales, les projets de recherche,.....)
- Niveau 3 : les projets d'action visant à dégager les moyens nécessaires pour conduire des processus d'action et d'interaction (les projets pédagogiques, thérapeutiques, les projets d'animation,.....)
- Niveau 4 : les projets organisationnels d'établissements ou d'entreprises cherchant à allier la stratégie de direction et la culture du personnel
- Niveau 5 : les projets de sociétés régulés par des valeurs de référence (les projets éducatifs, les projets politique,.....)

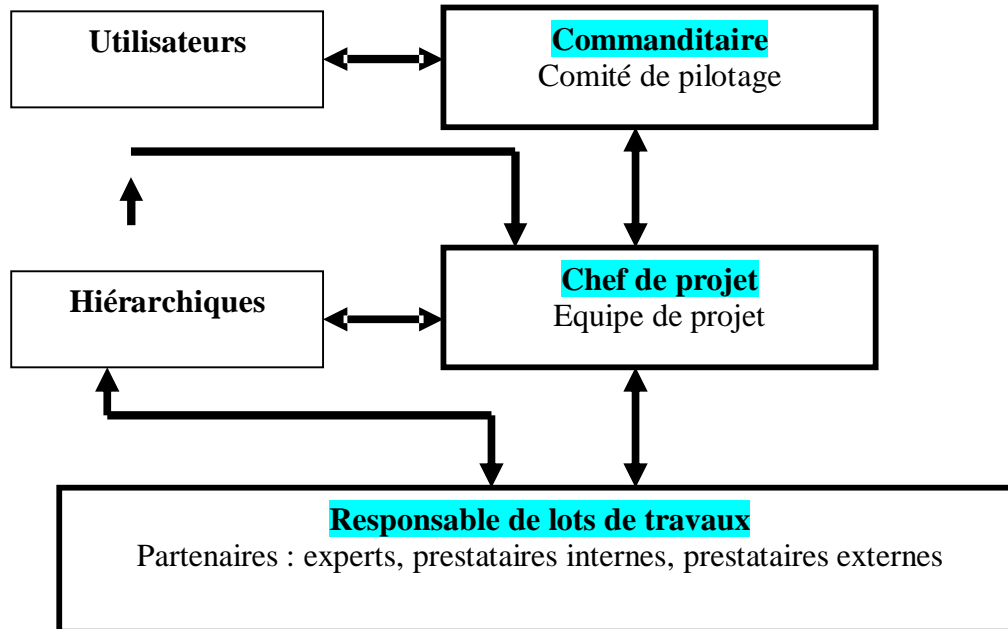
---

(20) **Boutinet, J.** *Les multiples facettes du projet. Revue Sciences Humaines : faire des projets. 1994.*

## 4 : Les acteurs du management de projet et leurs rôles respectifs :synthèse

### 4-1- Présentation schématique des acteurs :

Figure 6 : Les acteurs du management du projet



Source : Des Lauriers.T .*Manager son projet*. Ed INSEP consulting,2003.

### 4-2-Rôles des acteurs :

- Ø Le commanditaire (ou maître d'ouvrage) : est responsable de la pertinence du projet, de sa définition, de ses ré-orientations, de sa réception finale. Si nécessaire, il peut s'entourer d'un comité de pilotage. Pour définir les objectifs du projet, il s'appuie sur les besoins des utilisateurs, de ce que produira le projet. Il défend ou valide l'opportunité du projet, assure son cadrage stratégique ; établit/fait établir la bonne expression fonctionnelle ; assure la cohérence et l'articulation du projet avec le reste de l'organisation ; orchestre et supervise la communication sur l'intérêt du projet ; choisit un chef de projet et définit sa mission ; envisage et décide ou non les modifications de cible ; assume les décisions majeures ; rend les arbitrages au cours des différentes phases du projet ; assume le coût du projet et paie ; valide les passages de jalons ; réceptionne le produit. <sup>(21)</sup>

(21) Des Lauriers.T.*Manager son projet*. Ed INSEP consulting. 2003

Ø Le chef de projet(ou maître d'œuvre) : est responsable de l'atteinte des objectifs :Performance, Coût, Délai. Il rend compte au commanditaire et manage l'équipe projet , il est responsable de réaliser le projet conformément aux objectifs et directives reçus du commanditaire à ce titre, il étudie le problème posé et élabore un plan de réalisation ;négocie les modifications du cahier des charges, et propose le ou les solutions; anime l'équipe projet, et les autres intervenants ;organise, coordonne et pilote la réalisation, prépare les passages de jalon ;livre le produit du projet ;rend compte au commanditaire.

Ø L'équipe projet réalise le projet en lien avec les partenaires ;

Ø Les partenaires participent à la réalisation du projet dans le cadre d'un lot de travail, piloté par un responsable lot ;

Ø Les hiérarchiques affectent leurs collaborateurs, au projet, en lien avec le chef de projet, ils leur définissent un cadre de délégation pour le projet et conduisent leur évaluation.

On a évoqué au début de ce paragraphe, la nécessité ou non pour le commanditaire de recourir dans son action à un comité de pilotage.

Faut-il à cet effet un comité de pilotage ?

Indéniablement, puisque l'intérêt d'un comité de pilotage est:

- d'apporter au commanditaire des expertises, des éléments sur l'environnement du projet, notamment pour valider le cahier de charges et ses évolutions, rendre les arbitrages, attribuer les ressources ;
- de créer l'adhésion des principaux décideurs sur le projet, notamment pour la validation du passage de jalons et du bon avancement technique du projet.

Le comité de pilotage peut avoir par contre, des difficultés à se réunir, à décider et peut devenir un poids pour le projet.

Il est à cet effet, important de:

- privilégier les contacts fréquents du chef de projet avec le commanditaire ;



- réserver les comités de pilotage aux jalons dits majeurs du projet et les programmer à l'avance.
- restreindre le comité de pilotage au strict nécessaire de participants (décideurs & experts)

## **5 : L'organisation du projet : synthèse**

A l'équipe projet et son chef, est confié la mission d'organiser le projet, et qui consiste à : Comment traduire l'idée exprimée par le commanditaire en produit et ou service, au profit final de l'utilisateur ?

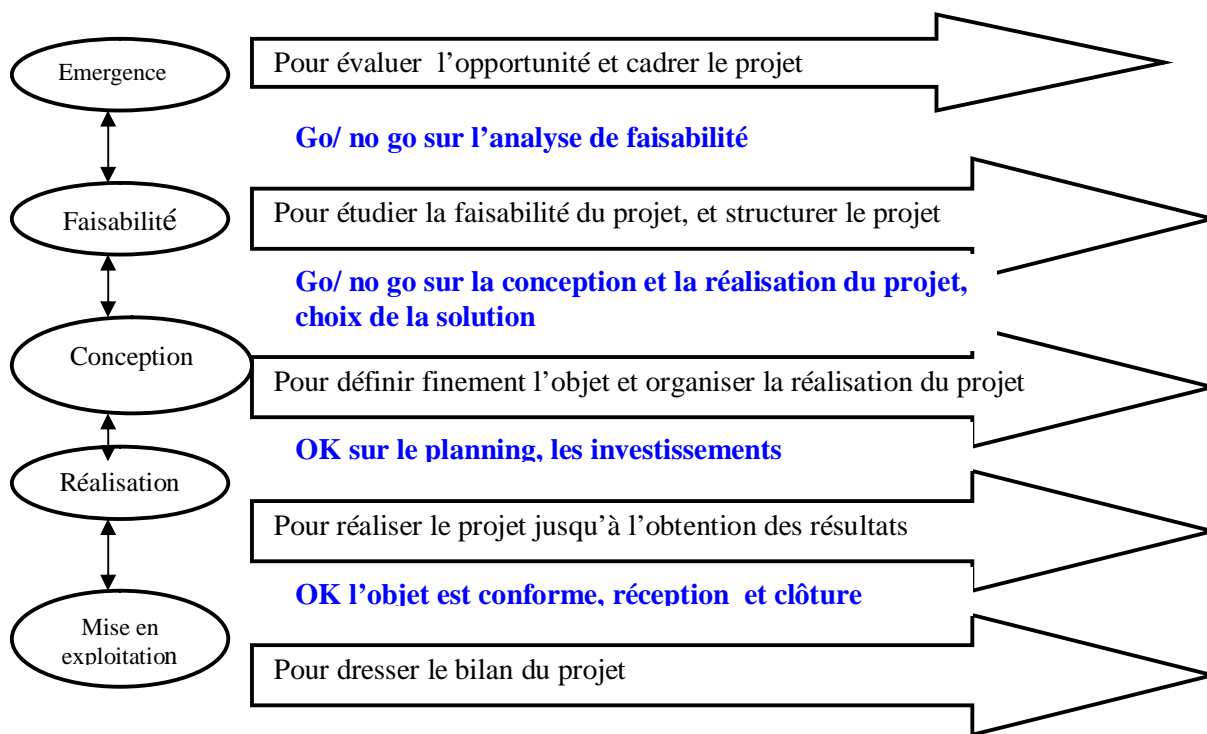
### **5-1 : Le phasage du projet :**

Une bonne maîtrise du déroulement d'un projet, requiert qu'il soit divisé en grandes phases :

- Une ou plusieurs phases pour explorer le contexte du projet, en établir l'opportunité et la faisabilité, et en délimiter le périmètre.
- Une ou plusieurs phases pour définir précisément l'objet du projet et organiser sa réalisation.
- Une phase de réalisation pour piloter la réalisation elle-même jusqu'à son achèvement.

Chaque phase est close par un jalon qui fera l'objet d'une validation par le commanditaire. Ces jalons de fin de phase sont importants car ils décident de la pertinence de poursuivre ou non le projet, de préférer une solution à une autre, de réviser à la hausse comme à la baisse les niveaux de dépenses du budget alloué pour le projet.

### Exemple de phasage : Figure 7 : Le phasage du projet



*Go/no go* : ordre de continuer ou d'arrêter.

Source : Des Lauriers.T .*Manager son projet*. Ed INSEP consulting.2003.

#### **5-2 : la note de cadrage ou cahier des charges :**

La note de cadrage ou cahier des charges ou bien encore tout récemment, le cahier des prescriptions techniques , est le document de référence dans lequel est formulé le cadre du projet : l'objet, la finalité, les contraintes ainsi que les objectifs en terme de performance, coûts et délais d'exécution.

Son intérêt réside dans son utilité en tant qu'outil de travail : exprimant un besoin ; expliquant l'intérêt du projet; fournissant un cadre d'évaluation des solutions proposés, et de réalisation du projet.

Le cahier des charges est rédigé par le commanditaire, dès la décision de lancement du projet appuyé, au besoin, par son comité de pilotage, pour des affinements particuliers.

Ø IL est complété et ajusté, sur décision du commanditaire, en cours de projet, notamment lors des principaux jalons du projet. <sup>(22)</sup>

---

(22) Des Lauriers.T.*Manager son projet*. Ed INSEP consulting. 2003

IL contient essentiellement :

- L'identification du document.
- La finalité (origine du projet, situations actuelle et souhaitée, enjeux, problèmes à résoudre)
- L'objet attendu (livrables et limites)
- Les objectifs du projet (performance, coûts, délais) et les contraintes (réglementaires,...)

### **5-3- Le scénario du projet :**

Appelé aussi « master planning » car il donne une vision générale sur le projet, sans être un planning détaillé. Il est établi pour construire en quelque sorte, une vision partagée du déroulement du projet.

Il décrit de manière globale :

- Les hypothèses et contraintes de réalisation ;
- Les grandes phases du projet;
- Les principaux acteurs sollicités.

Son intérêt :

- anticiper le déroulement intégral du projet ;
- pouvoir comparer le déroulement du projet pour chacune des différentes solutions envisagées;
- construire le jalonnement et le phasage du projet.

Les intervenants :

- l'équipe projet qui construit le scénario pendant l'étude de faisabilité, et le modifie en cours de projet quand il y a révision de certaines hypothèses, sous l'égide du commanditaire.
- l'équipe projet, le commanditaire, les partenaires, utilisent le scénario comme référence générale du déroulement des opérations pendant tout le projet

#### **5-4-Le jalonnement du projet :**

Il s'agit d'un point-clè de la vie du projet donnant lieu à un reporting et/ou à un point de contrôle conduisant à prendre une décision.

Son intérêt :

- Permettre une prise de décision progressive sur les solutions, sur les ressources et investissements à engager, sur l'organisation de chaque phase.
- Eviter de s'apercevoir trop tard que le projet est en marge de l'objectif PCD (Performance, Coûts, Délai).

Les intervenants:

- Le commanditaire définit des points de contrôle ou jalons principaux dans le cahier des charges du projet.
- Le chef de projet définit des « jalons opérationnels » lors de l'élaboration du scénario.

#### **5-5-L'analyse du risque projet :**

Le facteur risque est une des caractéristiques primordiales du projet à prendre en ligne de compte tout au long du déroulement du projet.

L'analyse des risques est une démarche déroulée pour anticiper les incidents potentiels sur tout ou partie du projet.

Son intérêt est : Quelles positions adoptées, face à des risques, décider de faire: Faire autrement ? Se protéger ? Prévoir des issues de secours ? Mettre sous surveillance ? Ne rien faire, c'est-à-dire temporiser?

Le partage des actions à mener s'effectue ainsi :

- Le commanditaire anticipe et assume les risques stratégiques dès le cadrage du projet.
- Le chef de projet anticipe et assume les risques opérationnels dès la construction du scénario en lien avec les responsables du lot.
- L'analyse des risques est actualisée à chaque jalon, d'où la nécessité d'une gestion prématurée des risques par l'établissement d'une matrice des risques avec ses priorités, ses degrés de nuisance, et ses impacts sur le déroulement des projets.

## **Chapitre 2:**

# **Firme Multinationale & Petite et Moyenne Entreprise: Internationalisation et Modes de présence dans les marchés Etrangers.**

## **2-1 : Firme Multinationale et Entreprise locale:(cas des EPE Algériennes):**

### **2-1-1-Profil et évolution de la Firme Multinationale (FMN ):**

La notion de Firmes multinationales est étroitement liée au développement du commerce international et du phénomène de la mondialisation qui leur procure une dimension toute autre de puissance hégémonique.

Considérés en tant qu'acteurs majeurs de la mondialisation, leur activité contribue fortement à la croissance du commerce international et des flux financiers.

On estime qu'un tiers (**1/3**) du commerce mondial de biens et services correspond à des échanges « intra firmes » réalisées par des entreprises dépendant d'une même firme. Un autre tiers (**1/3**) correspond aux ventes « extra-firmes » des FMN et de leurs filiales.

Le montant des ventes locales des filiales appartenant aux FMN,représente le double de la valeur totale des exportations dans le monde,autrement dit, le commerce international ,qui est pourtant,un indicateur majeur de la mondialisation,est nettement moins important que la distribution locale des biens et services par les multinationales.

Apprécier la place réelle d'une nation dans la mondialisation implique de prendre compte de l'activité des FMN, dont la maison mère est basée au sein de cette nation.

La CNUCED, retient une définition large des FMN : « **est considérée comme multinationale, une firme qui contrôle au moins une filiale basée à l'étranger ; est considérée comme filiale une entreprise dont la maison mère détient au moins 10 % du capital** ».

Sur la base de cette définition la CNUCED dénombre, en **2002**, environ **64.000** multinationales, disposant de **870.000** filiales, et qui emploient **54** millions de salariés à travers le monde.

Pour le chiffre, on ne recensait que **7.000** FMN vingt ans(20) plus tôt.<sup>(1)</sup>

Charles Albert MICHALET <sup>(2)</sup> définit la FMN comme : une entreprise qui, à partir d'une base nationale, implante plusieurs filiales dans plusieurs pays différents, selon une stratégie conçue par la maison mère, dont il en distingue trois formes :

---

(1) : [www.senat.fr/rap/r03-233/r03-234.html](http://www.senat.fr/rap/r03-233/r03-234.html)

(2): [www.insee.fr](http://www.insee.fr)

- La stratégie d’approvisionnement des FMN primaires, exemple : les firmes pétrolières
- La stratégie de marché des FMN relais qui produisent sur place au lieu d’exporter, exemple des services (télécomm, assurances, banques).
- Les stratégies de rationalisation des FMN ateliers qu s’implantent dans les pays à bas salaires pour abaisser leurs coûts de production.

Une FMN est avant tout une entreprise locale, une PME ayant décidé de s’internationaliser, de se développer hors de ses frontières d’origine pour des raisons stratégiques que l’on abordera dans un paragraphe ultérieur.

**Tableau 1 : Les dix (10) premières Multinationales en 2002**

RANG	SOCIETE	PAYS D’ORIGINE	ACTIVITE	CAPITALISATION BOURSIERE*	VENTE*	SALARIES
1	General Electric	Etats-Unis	Conglomérat	372 089	130 685	315 000
2	Microsoft	Etats-Unis	Logiciels	326 639	28 365	50 500
3	Exxon Mobil	Etats-Unis	Pétrole	299 820	178 909	92 500
4	Wal-Mart Stores	Etats-Unis	Distribution	273 219		
5	Citigroup	Etats-Unis	Finances	255 299	92 556	255 500
6	Pfizer	Etats-Unis	Pharmacie	249 020	32 373	98 000
7	Intel	Etats-Unis	Microprocesseurs	203 838	78 700	26 764
8	BP	Royaume-Uni	Pétrole	200 794	178 721	110 150
9	Johnson et Johnson	Etats-Unis	Produits domestiques	197 912	36 298	108 300
10	Royal Dutch Shell	Royaume-Uni	Pétrole	189 913	179 431	111 000

\* en millions de dollars

Source : [www.senat.fr/rap/r03-233/r03-234.html](http://www.senat.fr/rap/r03-233/r03-234.html)

### **-2-1-2- Profil et évolution de l'Entreprise Locale de PME à Grande Entreprise :**

IL semble ne pas exister de définition universelle propre à la PME. Ainsi nous retiendrons que Petites et Moyennes Entreprises est attribué aux entreprises de taille modeste par rapport à leur effectif de salarié et à leur chiffre d'affaire, indépendamment des législations par pays.

La communauté Européenne par la voie de sa commission a adopté une nouvelle recommandation (2003/361/CE) préconisant une nouvelle définition à la PME que l'INSEE/France<sup>(3)</sup> nous a simplifiés pour ne tenir compte que de la taille en effectif salarié et du taux de contrôle.

Ainsi deux critères entrent par convention dans la définition de la PME :

- Une PME ne doit pas employé plus de **250** employés
- Une PME ne doit pas être contrôlée à plus de **25 %** par un groupe de **250** salariés.

La Commission Européenne va jusqu'à scinder entre le moyenne entreprise et la petite entreprise.

Pour la moyenne entreprise : un effectif inférieure à **250** salariés ; un chiffre d'affaire inférieur ou égal à **50** millions d'euros.

Pour la petite entreprise : un effectif inférieure à **50** salariés ; un chiffre d'affaire inférieur ou égal à **10** millions d'euros.

En Algérie l'intérêt pour la PME,est né avec l'instauration dans les années soixante dix (70) du plan quadriennal, encourageant une économie jeune, naissante, par la création d'entités économiques nationales, capables de porter à l'avant les aspirations idéologiques,économiques et politiques de l'Etat providence de l'époque,agissant en toute souveraineté.

Le concept PME Algérienne est différent de celui exposé par la communauté Européenne en ce sens que les paramètres du chiffre d'affaire et du taux de contrôle ne rentrent pas dans la délimitation que l'on est supposé attribuer à la PME Algérienne.

En revanche, puisqu'il s'agit dans notre cas d'étude d'un rapprochement entre une FMN et une grande entreprise du secteur Etatique, il conviendrait de revenir sur le statut de l'Entreprise Publique Economique (E.P.E) tel que avancé par la **loi 88-01 du 12/01/1988 portant loi d'orientation sur les Entreprises publiques Economiques** précisant que :

---

(3) [ww.insee.fr/fr/ffc/ipweb/ip1128/sources\\_definitions\\_biblio.html](http://ww.insee.fr/fr/ffc/ipweb/ip1128/sources_definitions_biblio.html)



L'entreprise publique économique est une personne morale de droit privé constituée sous forme de sociétés par actions (S.P.A) ou de sociétés à responsabilité limitée (S.A.R.L), dotée d'un capital et disposant d'une autonomie financière et de gestion. Son activité est soumise au principe de commercialité qui devrait à terme la confondre avec l'entreprise privée. La réglementation des marchés de l'opérateur public qui lui était applicable ne l'est plus et seuls, dorénavant, les organes de l'entreprise sont comptables à cet égard (Conseil d'Administration et directeur général) mettant fin à **l'ordonnance 71-47 du 16/09/1974** portant gestion socialiste des entreprises <sup>(4)</sup>.

Selon l'Agence Nationale de Promotion de la PME, il a été recensé au 31/01/2007 :

**362 112 PME**, unités artisanales comprises réparties comme suit :

- **259 282** unités appartenant au secteur Privé soit **71,60 %** du total PME
- **849** tributaires du secteur Public soit **0,23 %** du total sus indiqué.
- **101.981** unités artisanales représentant **28 %** du parc PME.

Le rythme de croissance des PME est appréciable et se situe selon le Ministre du secteur, à **09 %**, qui déclare entre autres que **11. 000 PME** ont été créés rien qu'au premier trimestre **2005**, contre **17 000** au courant de toute l'année **2004**.

Il est prévu en sus la création de **100 000 PME**, d'ici à l'horizon **2009/2010**, selon les propos du Ministre.

La branche d'activités dominante du secteur de la PME, demeure incontestablement le BTPH et son taux de contribution de **78 %** du PIB (hors hydrocarbures), suivis de la grande distribution et de l'agro-alimentaire <sup>(5)</sup>.

## **2-2 : L'internationalisation :**

### **2-2-1-Définition :**

L'internationalisation est une stratégie de développement d'une entreprise en dehors de son marché national. Elle peut s'exprimer :

- Par la présence d'unités de production dans différents pays
- Par la conquête de multiples marchés nationaux. <sup>(6)</sup>.

---

(4) **Djeflat, A.** *L'Algérie : des principes de novembre à l'ajustement structurel*. Ed. Codesria. **1999**

(5) **Kadar, A.J.** *Mise à niveau des entreprises algériennes* – colloque international-Université d'Oran **2007**

(6) [www3.ac-clermont.fr](http://www3.ac-clermont.fr)

Les stades progressifs favorables à l'émergence de la dimension internationale d'une entreprise, sont perçus grâce aux seuils du pourcentage du chiffre d'affaire réalisé à l'export.

L'ouverture internationale peut ainsi être identifiée autour de quatre(04) stades distincts :

- Stade 1 : l'ouverture sporadique (-05% à l'export)
- Stade 2 : le courant régulier d'affaires (de 25 à 33 %)
- Stade 3 : la multinationalisation (autour de 50%)
- Stade 4 : la société de type mondiale (+80 %) <sup>(7)</sup>

La mondialisation des activités de l'entreprise est le stade ultime de l'ouverture internationale.

Cette étape concerne des multinationales réputées leaders mondiaux dans leur domaine d'activité, leur marché local ne représente qu'une infime partie de leurs activités globales.

Exemple : Le géant Danois du roulement, SKF réalise 95 % de son chiffre d'affaire à l'étranger. <sup>(8)</sup>

### **2-2-2-Pourquoi les entreprises s'internationalisent elles ?**

Les entreprises s'internationalisent pour des raisons précises, bien définies, qui relèvent de la stratégie des décideurs, pensée au sein des organes sociaux de direction de l'entreprise : le conseil d'administration et les assemblées générales des actionnaires.

L'entreprise adopte deux attitudes face à l'internationalisation :

- Attitude défensive : l'entreprise subit l'ouverture des frontières. <sup>(9)</sup>.
- Attitude offensive : l'entreprise veut être présente sur les marchés extérieurs.

### **2-2- 3- Les raisons de l'internationalisation des entreprises :**

Elles sont d'ordre stratégique d'une part et répondent à une logique de marché d'autre part.

---

(7) Croué, C. Marketing international stades de développement international. Ed. De Boeck 1999

(8) Miraoui, A., Salem, A. Cours de DPGS CMAI de *Marketing et stratégie internationale*. 2006

(9) www3.ac-clermont.fr

### **2-2- 3-1-Les raisons stratégiques :**

#### **a/ L'internationalisation permet aux décideurs de répartir les risques entre plusieurs pays :**

- Conjoncture économique, variation monétaire (taux de changes flottants)
- Risque de dépendance (par la diversification géographique cela permet l'écoulement des produits ou disponibilité de plusieurs sources d'approvisionnement)
- concurrence (parfois moins fortes sur les marchés extérieurs que sur le marché intérieur)
- phases de cycle de vie du produit (un produit en phase de maturité sur le marché national peut être en phase de croissance sur des marchés extérieurs ciblés).<sup>(10)</sup>

#### **b/ Elle procure aussi des avantages concurrentielles :**

- L'implantation d'unités ou filiales de production dans des pays qui permettent :
  - Ø Un niveau bas des salaires
  - Ø Une disponibilité rapide et sur place de ressources naturelles permettant des approvisionnements en matières premières à moindre coût.
  - Ø Des incitations et avantages financiers (concours bancaires) fiscaux (allègement et ou exonération d'impôts en zones franches ..)parafiscaux (cotisations patronales allégées,...) tout un arsenal d'avantages pour attirer les investisseurs.
  - Ø Productivité du travail importante et qualification de la main d'œuvre.

Une baisse substantielle des coûts de production due à la délocalisation, incite à augmenter les ventes en quantité et en valeur, donc de réaliser des économies d'échelle (diminution du coût de production unitaire obtenu grâce à une augmentation des dimensions de l'unité de production : taux d'utilisation des capacités élevé, investissement d'extension,...).

Dans ce même contexte, nous analyserons d'autres motifs et raisons similaires à celles sus évoquées, mais qui intègrent conjointement les deux aspects stratégique et marché, dans la mesure où l'entreprise qui aspire se projeter à l'internationale, adoptera une démarche prudente lui permettant d'éviter le maximum de risque d'échec dans sa tentative de développement internationale.

---

(10) [www3.ac-clermont.fr](http://www3.ac-clermont.fr)

Elle sera amenée à étudier un ensemble de facteurs lui permettant de décider du choix à effectuer dans sa projection internationale :

⇒ **Les objectifs prioritaires et hiérarchisés de l'entreprise :**

Toute approche à un développement international de l'entreprise est tributaire d'une étude préalable, basée sur des prescriptions claires que s'autodétermine l'entreprise.

Si cette étude s'avère infructueuse, cela sous-tend que les objectifs n'ont pas été bien définis, que des volets importants n'ont pas été suffisamment et correctement cernés avant le lancement de l'étude.

Définir ces objectifs avec précision constitue un enjeu important.

Aussi, l'entreprise peut avoir comme premier objectif d'identifier l'intérêt commercial, afin d'émettre une réflexion stratégique pour son développement international.

C'est-à-dire réaliser un pourcentage de chiffre d'affaire à l'étranger pour écouler une sur production, relativement à une stratégie d'internationalisation de type productif directe menée par la forme d'implantation choisie.<sup>(11)</sup>

- Se rapprocher du marché extérieur ciblé est l'objectif le plus commun et le plus universel de l'implantation à l'étranger : l'entreprise serait contrainte de convoiter d'autres marchés cibles en raison de la saturation de son marché d'origine ; de la concurrence rude qui la pousse à l'extérieur de ses propres frontières, de son désir de poursuivre elle-même ses concurrents ; ou tout simplement d'être attirée par des marchés cibles émergents prometteurs, viables et rentables, lui permettant d'accroître ses parts de marchés internationaux, donc favorables à son installation.

⇒ **Le Potentiel compétence et finances de l'entreprise :**

La décision de s'implanter à l'étranger est un projet ambitieux et coûteux cela suppose comme on l'avait précisé plus haut, une étude préalable, cernant tous les aspects de faisabilité technique et de rentabilité du projet si l'on puisse l'avancer ainsi.

La transformation d'une agence commerciale en filiale de distribution par exemple est dispendieuse.

---

(11) Miraoui, A., Salem, A. Cours de DPGS CMAI de *Marketing et stratégie internationale*. 2006

Créer une filiale est un investissement qui exige la mobilisation de fonds très conséquents et dont la rentabilité ne pourra être appréciée qu'à moyen ou long terme, généralement le retour sur investissement dans pareille situation s'effectue sur le long terme.

Pour cela l'entreprise doit disposer de ressources financières imposantes, d'une solvabilité bancaire avérée, de garanties d'emprunts acceptables, de pouvoir de pénétration rapide et efficace sur le marché cible afin de garantir des revenus importants servant à alimenter une trésorerie appréciable, une composante potentiel humain (managers et autres) compétente et efficace, capable de s'adapter aux situations de crises et vicissitudes d'environnements généralement hostiles au départ.

⇒ **La nature du produit ou de la prestation à offrir :**

Quel produit choisir, l'entreprise doit elle standardiser son produit ou doit elle l'adapter ? elle réfléchira de la même manière pour les autres éléments du mix marketing (communication-distribution-prix).

En prenant l'exemple du produit, si l'entreprise arrive à le faire accepter dans différents pays avec peu de différences, elle dégagera d'importantes économies d'échelles du fait de cette standardisation : Coca Cola, Mac Donald, les jeans Levis Strauss en sont de parfaits exemples.

Dans certains cas et pays, il y a nécessité d'adapter le produit ou les techniques de commercialisation aux spécificités de l'environnement :

Par exemple Danone vend ses yaourts à l'unité en Chine, où ils sont consommés sur place dans la rue. Ni les demandeurs ni les ménages ne sont suffisamment équipés en réfrigérateurs pour envisager les modes de distribution employés ailleurs. La texture et le goût ont également dus être adaptés : localisation oblige.<sup>12)</sup>

Le caractère transportable ou non du produit est aussi déterminant dans le choix d'une forme de présence à l'étranger, la production sur place ou en collaboration s'imposant dans le deuxième cas.

Le degré de technicité du produit conditionne aussi le choix d'une forme de présence. La nécessité d'une définition avec le client de son besoin et du produit apte à le satisfaire, l'exigence de compétences techniques précises relatives aux produits, chez les vendeurs.

---

(12) [www3.ac-clermont.fr](http://www3.ac-clermont.fr)

⇒ **Les contraintes et les opportunités économiques, juridiques, politiques et sociales du pays :**

L'environnement économique et politique du pays choisi, joue un très grand rôle dans l'appréciation de l'action à conduire de façon durable.

Certains pays dont le développement était faible, se trouvant après en phase de transition, émergent aujourd'hui, à fort potentiel de croissance, offrent de réelles opportunités d'affaires.

L'ouverture des capitaux, se traduisant par un assouplissement du code des investissements, la libéralisation du commerce, du contrôle des changes, sont autant de gages pour envisager l'avenir à moyen terme et non plus de façon ponctuelle.

Seulement, il existe des particularités inhérentes aux réglementations locales des pays d'accueil qu'il faudra observer.

Des réglementations, voire des contraintes d'ordres législatifs, politiques, économiques, sociales que l'entreprise devra sérieusement prendre en compte.<sup>(13)</sup>

Il existe des pays à risque (guerre, nationalisations, crises politiques) ; d'autres pays ont un potentiel limité : problème de l'ampleur du marché ; certains imposent des démarches administratives très lourdes pour protéger leurs entreprises nationales en restreignant l'accès à leur marché : risque administratif et problème d'accessibilité (administrative et commerciale).

Le risque fiscal (problème d'accord bilatéraux entre les deux pays d'origine et d'accueil), le risque monétaire (inflation, contrôle des changes : dévaluation de la monnaie du pays d'accueil), le risque climatique, les us et coutumes des habitants, la religion, tous ces éléments de contraintes pratiques viennent compléter la banque de données de l'entreprise sur le pays ciblé et contribuent ainsi à conforter l'étude en tant que préalable à la prise de décision finale<sup>(14)</sup>.

---

(13) Miraoui, A., Salem, A. Cours de DPGS CMAI de *Marketing et stratégie internationale*. 2006

(14) [www3.ac-clermont.fr](http://www3.ac-clermont.fr)

### **2-2-3-2-Les raisons liées au marché :**

On en distingue deux types :

#### **⇒ Les facteurs liés au marché de base :**

Appuyant le point relatif aux raisons conjointes de l'internationalisation, effectivement, cette dernière est parfois imposée par la saturation du marché national ou la difficulté pour l'entreprise de gagner des parts de marché supplémentaires (situation d'oligopole) donc un besoin d'élargissement des marchés ;

- Une réglementation interne qui limite voire handicape dans certains cas le développement de l'entreprise ;

- Des conditions de production qui entravent le maintien de la croissance et la constance des profits, accompagnée d'une concurrence de plus en plus agressive.

#### **⇒ Les facteurs liés aux marchés étrangers :**

- La concurrence s'internationalise : l'entreprise ne peut plus considérer son marché comme le seul marché, il faut qu'elle investisse le terrain, là où se trouve les clients mais aussi les concurrents ;
- Les imperfections des marchés : l'entreprise peut -être obligée de s'implanter dans un pays pour avoir le droit d'y écouler sa production : réglementations tarifaires, administratives ou protectionnistes. <sup>(15)</sup>

#### **⇒ Le potentiel du marché cible**

C'est l'indicateur le plus important qui permet de décider si le marché présente un intérêt actuel et à venir pour l'entreprise.

Pour évaluer le potentiel d'un marché, les principales informations à recueillir sont les suivantes :

- Ø Situation et tendances démographiques : taille, structure et évolution de la population.
- Ø Situation économique générale : niveau et taux de croissance du PIB, du revenu par personne.
- Ø Taille et tendance du marché pour le produit considéré

---

(15) [www3.ac-clermont.fr](http://www3.ac-clermont.fr)

- ∅ Analyse des facteurs culturels (religion, mode de vie,...) susceptibles d'avoir une influence positive ou négative sur le développement du marché.
- ∅ Analyse de la concurrence existante : nombre de concurrents, taille et stratégie des principaux concurrents, part de marché détenue.....
- ∅ Caractéristiques des canaux de distribution et de communication existantes.

A cela s'ajoute l'évaluation du potentiel selon deux estimations :

- Pour l'année la plus proche de l'étude, une étude réalisée en année N, devra conclure sur une estimation du marché pour l'année N+1.
- Pour les trois années suivantes N+2 ; N+3 ; N+4 ; et pour les indicateurs comme le cycle de vie du produit, le taux d'équipement de ménages ou des entreprises, l'apparition de nouveaux segments, les estimations doivent être corrigées et il faudra conclure si le volume du marché aura tendance à se développer, stagner ou régresser.

Principalement ce sont les statistiques douanières qui permettent l'évaluation du potentiel du marché, en dépit de leur caractère variable.<sup>(16)</sup>

## ⇒ **L'accessibilité et la réceptivité du marché**

### A/ **L'accessibilité**

Un marché potentiellement prometteur n'est à prendre en considération que dans la mesure où une entreprise étrangère peut y avoir accès sans coûts élevés ou délai excessif.

En développement du point sus cité , relatif aux contraintes diverses (politiques, juridiques, économiques et sociales) que rencontrent l'entreprise dans sa démarche d'internationalisation ,nous marquerons le pas devant les obstacles dits tarifaires et non tarifaires.

#### 1. **Les obstacles tarifaires**

IL s'agit principalement des droits de douane et de la fiscalité.

Les droits de douane sont des droits perçus par l'Etat à travers ses démembrements : l'administration des douanes, et qui sont payables sur les biens marchandises et équipements qui pénètrent le territoire douanier du pays d'accueil.

---

(16) Miraoui, A., Salem, A. Cours de DPGS CMAI de *Marketing et stratégie internationale*.2006



Ces obstacles tarifaires intéressent les entreprises souhaitant transférer leur production dans un pays étranger, et constituent l'obstacle le plus explicite, voir manifeste.

Pour l'entreprise qui s'internationalise les points essentiels à vérifier dans le code douanier du pays cible, concernent l'organisation, le fonctionnement des services douaniers, les tarifs applicables par ces derniers afin de situer le coût d'entrée pour un produit, éventuellement l'existence de règlements prohibitifs particuliers ou bien des régimes douaniers économiques favorables à l'encouragement des activités commerciales et industrielles.

En Algérie le code des douanes permet quelques incitations au développement des activités commerciales et industrielles à travers l'instauration de régimes particuliers tels que :

L'admission temporaire pour perfectionnement d'actif (article 182 à 184 du code des douanes-Décision n° 16 du 03/06/1999) qui permet aux entreprises établies sur le territoire national d'importer en admission temporaire, en suspension des droits et taxes des marchandises destinées à être exportées après avoir subies une oeuvre, une transformation ou un complément de mains d'œuvre.<sup>(17)</sup>

En finalité l'analyse de l'obstacle tarifaire douanier, par l'entreprise doit permettre de mesurer la stabilité et la réalité du code des douanes du pays cible, car en effet une législation instable peut perturber le déroulement d'une implantation.

## **2. Les obstacles non tarifaires (obstacles réglementaires)**

Les obstacles non tarifaires sont des dispositions réglementaires qui concernent les produits et ou les pratiques commerciales, elles ne représentent pas à priori de caractère discriminatoire pour l'entreprise étrangère et ses produits.

Ces dispositions s'appliquent à tous les intervenants du marché, quelle que soit leur origine géographique. En règle générale elles sont « érigées » pour des motifs de protection des consommateurs, de respect du droit de travail, des traditions us et coutumes, elles concernent les normes de fabrication, d'emballage, de protection de l'environnement, ce sont aussi des lourdeurs administratives liées à l'établissement des visas d'entrée, contingentement, procédures de labels et d'homologation,....

Le GATT a recensé 855 ONT(Obstacles Non Tarifaires) en 1993.

(17) **Hadad, A.** *Séminaire sur les douanes Algériennes*. Université d'Oran. **2007**.

### **3. Les obstacles juridiques :**

Ils sont généralement rassemblés dans un document légal appelé code des investissements étrangers, ils concernent les articles du droit du pays ciblé qui réglementent la participation du capital étranger et des agents non résidents à la vie économique nationale, entre autres les questions de rapatriement des bénéfices, d'exploration et d'exploitation des richesses naturelles du pays d'accueil.

Certains pays ont choisi de favoriser leur insertion dans la scène des affaires internationales et de conforter davantage leur réputation d'ouverture à l'internationale et au libéralisme en veillant à mettre en place des codifications et dispositions légales rigides au départ mais manifestement assouplies par la suite afin d'intéresser les entreprises étrangères.

L'Algérie dans sa politique d'ouverture édictée par les impératifs du plan d'ajustement structurel, sur recommandation du FMI et de la Banque Mondiale que l'on abordera dans un chapitre ultérieur, a sensiblement redoublé d'effort sur le plan législatif, en faveur de l'attraction des entreprises étrangères. (exp : Décret législatif 93-12 du 05/10/1993 relatif à la promotion de l'investissement ; Ordonnance 95-06 de la 25/01/1995 relative à la concurrence ; Ordonnance 95-22 de la 26/08/1995 relative à la privatisation des entreprises publiques ; Ordonnance 01-04 du 20/08/2001 relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques,.....)

### **4. Obstacles divers :**

Ils concernent des facteurs naturels et physiques (climat, superficie du pays, reliefs, conditions d'acheminement des produits, possibilités de stockages des marchandises,.....) socio- culturels (histoire, langue, religion, psychologie des individus,.....)

### **B/ La réceptivité**

La réceptivité du marché consiste à déterminer la manière dont ce dernier perçoit l'entreprise dans sa globalité, essentiellement à travers son mix, mais aussi à travers son comportement managérial.

Elle s'exprime en agissant sur les atouts et les faiblesses de l'entreprise, le nouveau contexte économique du pays ciblé peut lui imposer des efforts difficiles à maintenir, des contraintes et obstacles qu'elle devra adopter ou contourner dans la légalité et de manière intelligible

comme il peut lui offrir comme vu précédemment et à développer dans le prochain chapitre des facilités , assouplissements et avantages dont elles en tirera le plus grand intérêt.

La réceptivité du marché est un des tests phares pour une entrée réussie en territoire étranger.

La proximité culturelle d'un marché laisse supposer que le ticket d'entrée comportera un coût amoindri, et donc une réceptivité positive d'emblée pour l'entreprise qui aspire de pénétrer le marché ciblé.

D'où notre passage consécutif au paragraphe traitant des différents modes d'accès aux marchés étrangers, dont l'un des modes sera particulièrement repris et développer dans le chapitre consacré au partenariat et stratégies d'alliances des FMN et PME., puisqu'en relation direct avec le sujet qu'on a choisi pour ce mémoire.

## **2-3- Principaux modes d'accès aux marchés étrangers :**

### **2-3-1- L'exportation contrôlée :**

Ce mode d'exportation suppose que l'entreprise garde un contrôle permanent sur ses opérations d'exportation avec remontée régulière directement à la source pour traitement et analyse, d'un ensemble structuré d'informations utiles , renseignant sur le comportement du marché ciblé à ce mode de pénétration qui se décline en les formes suivantes :

#### **2-3-1-1- L'exportation directe :**

L'entreprise répond directement aux demandes des clients étrangers. Ce mode de commercialisation peut comprendre trois types de situation pour l'entreprise :

- Les commandes sont obtenues à la suite de participations à des foires ou à des manifestations économiques nationales et internationales, ou à la suite d'une annonce parue dans la presse professionnelle.
- L'entreprise répond à des appels d'offres internationaux.
- La vente à distance : l'entreprise recourt aux techniques de la vente par correspondance et prospecte les marchés étrangers par la voie de catalogues, de publipostages, de propositions d'affaires, par des sites internet.

Elle permet d'éviter les intermédiaires par l'élimination de leurs rémunérations et de s'exercer à l'apprentissage du marché ciblé.

Elle a aussi l'inconvénient d'être coûteuse en pratique car l'entreprise qui exporte risque de commettre des erreurs d'appréciation quand elle ne maîtrise pas assez les rentabilités locales, les modes de consommation locaux, ainsi que les pratiques commerciales locales.

#### **2-3-1-2- Le représentant à l'étranger :**

Il s'agit d'un employé de l'entreprise exportatrice, lié par un contrat de travail, basé à l'étranger ou dans le pays de l'exportateur. Il est rémunéré par un salaire fixe auquel s'ajoute une commission.

Son rôle recouvre la prospection, la vente avec prise de commande et l'information portera sur le marché et la clientèle.

#### **2-3-1-3- Le bureau de représentation :**

Il s'agit d'une émanation de la société mère, sans personnalité juridique et sans possibilité d'accomplir des actes de commerce.

C'est une implantation légère (un bureau et un délégué local) qui sert à observer le marché, à prendre des premiers contacts avec des clients potentiels et leur faire connaître les produits. Ces formes d'implantations se rencontrent sur des marchés étatiques comme sur des marchés lointains ou difficiles, mais elles restent provisoires.

#### **2-3-1-4- La succursale :**

Il s'agit d'un service décentralisé du siège de l'entreprise, sans personnalité juridique propre. Le statut juridique et fiscal de cet établissement est fonction du droit local. Les obligations que la succursale doit respecter sont en pratique souvent proche de celle de la filiale.

La succursale est une structure légère, en générale constituée d'un responsable, d'un secrétaire, éventuellement d'une salle d'exposition du matériel. Elle a donc un rôle commerciale et aide à la gestion des commandes pour la société mère, elle doit assurer la livraison , elle facture aux clients étrangers et assume donc le risque financier.

### **2-3-1-5 La filiale de distribution :**

Une filiale est un établissement stable à l'étranger, doté d'une raison sociale et d'une personnalité juridique propre, mais contrôlé par une autre société (société mère) qui possède tout ou partie de son capital. Une filiale de distribution se limite à acheter des produits à la maison mère pour les revendre. La filiale assure le stockage dans l'attente des ventes, elle constitue le réseau de vente, l'anime et le contrôle, aussi elle gère les commandes, les livraisons, la facturation et se charge du recouvrement des créances, et assure le service après vente.

### **2-3-1-6 Les filiales de production :**

Il s'agit pour la société mère d'installer une unité de production à l'étranger. La filiale de production assure en fait le plus souvent, en plus de la fabrication, la commercialisation des produits fabriqués dans le pays ou sur l'ensemble d'une zone géographique proche du lieu d'implantation. Elle constitue un investissement très lourd pour la société mère.

### **2-3-1-7 L'agent commercial :**

L'agent commerciale est un mandataire qui, à titre de profession indépendante, sans être lié par un contrat de louage de service, est chargé de façon permanente, de négocier et éventuellement de conclure des contrats de vente, d'achat, de location ou de prestation de service au nom et pour le compte de producteurs industriels, de commerçants ou d'autres agents commerciaux, il est donc un intermédiaire, il est mandaté par l'entreprise exportatrice pour négocier au nom et pour le compte de celle-ci, l'exportateur conserve ainsi la maîtrise de la commercialisation.

Le recours à des agents, distributeurs ou partenaires dans le cadre de joint-ventures permet de devenir actif plus rapidement sur le marché.

### **-2-3-2- L'exportation sous-traitée :**

Ce mode d'accès repose généralement sur l'utilisation par l'entreprise exportatrice d'intermédiaires professionnels pour ses opérations d'exportation sans pour autant qu'elle puisse bénéficier dans la majorité des cas sauf en exclusivité, d'une remontée d'informations à analyser relatives au comportement du marché ciblé ou sont vendus ses produits.

Nous avons divers profils dans ce contexte :

#### **-2-3-2-1- L'importateur :**

L'importateur est un commerçant qui achète et vend sous son propre nom les marchandises produites par l'exportateur. Il est rémunéré par une marge, différence entre prix d'achat et prix de revente de la marchandise. L'importateur achète la marchandise pour son propre compte. Il la revend sur son marché sans à avoir informer l'exportateur sur la clientèle finale. Il facture aux clients locaux et assume le risque de non-paiement. Il est responsable du service après vente.

#### **-2-3-2-2- L'importateur exclusif :**

Comme tout importateur, le concessionnaire ou importateur exclusif, agit en son nom, achète et revend les marchandises, se rémunère par une marge, mais il est lié à l'exportateur par un contrat qui lui impose des obligations d'information et de service à l'égard de l'exportateur en contrepartie de l'exclusivité territoriale, car il retrouve ainsi la maîtrise de la commercialisation.

L'importateur exclusif va pouvoir aider l'exportateur dans sa définition du marketing-mix sur le marché local, puisqu'il connaît mieux le marché que l'exportateur.

#### **2-3-2-3- Les autres intermédiaires :**

Il existe d'autres intermédiaires du commerce international qui assurent une grande diversité d'activités et de service. Ils peuvent être regroupés en deux catégories : ceux qui n'achètent pas les produits de l'exportateur et sont rémunérés par une commission, et ceux qui deviennent propriétaires de cette marchandise et sont rémunérés par une marge.<sup>(18) & (19)</sup>

---

(18) Miraoui, A., Salem, A. Cours de DPGS CMAI de *Marketing et stratégie internationale*.2006

(19) Paveau, J., Duphil, F. 2007. *Exporter*.20<sup>ème</sup> édition Ed. Fouchet.2007

## **A- Les intermédiaires «propriétaires »**

### **a) Le négociant exportateur :**

C'est un commerçant indépendant qui achète et vend en son nom propre et pour son compte, il assume entièrement la commercialisation.

### **b) Les sociétés de commerce international :**

Elles agissent comme les négociants-exportateurs, achetant ferme les produits qui les intéressent pour les revendre sur les marchés étrangers après y avoir ajouté leur marge. Elles sont souvent spécialisées par types de produits, soit par zone géographique.

## **B- Les intermédiaires «non propriétaires » :**

### **a) Le commissionnaire (à l'achat ou à la vente) :**

Le commissionnaire est un commerçant qui agit pour son propre nom ou sous nom social, pour le compte d'un commettant. Le commissionnaire se charge de la prospection, de la vente ou de l'achat, de l'expédition des marchandises, des formalités, de la facturation.

### **b) Le courtier :**

C'est un commerçant indépendant, dont le rôle est de mettre en rapport un offreur et un demandeur. Il donne connaissance des conditions proposées par chaque partie, il n'a pas obligation de résultats c'est-à-dire pas de passation de commande, il est spécialisé par produit et par zone géographique, sa rémunération est un « courtage ».

### **c) Le consignataire :**

C'est une forme particulière d'agent importateur qui n'achètera la marchandise de l'exportateur que lorsque celle-ci aura été livrée et payée par le client, le consignataire n'est alors que dépositaire des marchandises. Le recours à un consignataire n'est souvent conçu par l'exportateur que comme une étape avant une création d'une succursale.

## **-2-3-2-4 Les sociétés d'accompagnement à l'international :**

Ce sont des sociétés de service qui remplissent l'ensemble des fonctions du service export d'une entreprise, en agissant pour le compte de son mandant. Ces sociétés offrent des services commerciaux (préparation de l'action export, mise en place d'un réseau

commercial, négociation.....) et des services administratifs (rédactions des contrats, suivi et contrôle des commandes, facturation.....)

#### **-2-3-2-5 Les bureaux d'achat étrangers :**

Il s'agit de succursales ou de filiales d'entreprises étrangères implantées dans les marchés ciblés (grands magasins, groupes de distribution, entreprises industrielles). Ces bureaux recherchent des fournisseurs de produits adaptés aux besoins et aux goûts des consommateurs de leurs pays d'origine, leurs secteurs d'activité sont principalement les biens de consommation tels que l'agro-alimentaire, papeterie, prêt-à-porter....

#### **2-3-2-6 Les transferts de technologie :**

On appelle transfert de technologie la cession de droit de propriété industrielle ou de savoir faire. Il peut donc prendre deux formes : la cession de brevet, la cession de licence.

- La cession de brevet transfère, de manière irréversible, la propriété du brevet au cessionnaire. C'est une vente de l'invention, l'inventeur ne pourra plus exercer de contrôle sur l'utilisation ou le développement de sa création.
- La cession de licence consiste à octroyer à un tiers, le droit d'exploiter, dans des limites de temps et d'espace définies dans le contrat, une technique protégée par un brevet, un savoir faire moyennant rémunération (soit par le versement d'une somme forfaitaire à la signature du contrat de cession, soit des redevances périodiques proportionnelles aux quantités vendues, soit une combinaison des deux).

L'exportateur sous traite non seulement la fonction commerciale (prospection, distribution, promotion) mais aussi la fonction de production.<sup>(20) & 21)</sup>

---

(20) Miraoui, A., Salem, A. Cours de DPGS CMAI de *Marketing et stratégie internationale*.2006

(21) Paveau, J., Duphil, F. 2007. *Exporter*.20<sup>ème</sup> édition Ed. Fouchet.2007



### **2-3-3- L'exportation concertée :**

Comme son nom l'indique ce mode d'accès aux marchés étrangers relève d'une concertation menant à un accord entre plusieurs entreprises ayant même intérêt à occuper l'espace d'un marché ciblé par la mise en commun de moyens appropriés qui concourent à la réalisation de leurs objectifs.

Il y a lieu de distinguer entre diverses formes de groupement entre entreprises exportatrices

#### **-2-3-3-1- Les groupements d'exportateurs :**

Il s'agit, pour plusieurs entreprises, de mettre en commun tout ou partie de leur activité exportatrice afin de bénéficier d'effets de synergie.

Les fonctions de groupement sont variables : recherche et échange d'informations, prospection, commercialisation des produits, elles se caractérisent par le : partage des coûts et l'acquisition d'un pouvoir de négociation plus grand que celui de chaque membre isolé.

Les groupements peuvent prendre plusieurs formes juridiques : comme association export, société commerciales (SARL ou SA)....

#### **-2-3-3-2- Le portage ou parrainage :**

Il s'agit de mise à disposition pour une PME par un grand groupe, de son réseau commercial étranger, moyennant une commission sur le chiffre d'affaire réalisé. Cette forme de partenariat s'est développée en France à l'initiative des pouvoirs publics et de grands groupes comme Rhône-Poulenc, Péchiney.....

L'entreprise porteuse joue un rôle de conseil au près de l'entreprise portée. Elle lui permet d'accélérer son apprentissage du marché. Elle lui offre sa notoriété, son savoir-faire et sa connaissance du marché local. Ainsi le portage permet à des PME d'accéder, à un coût modéré, à des marchés lointains et difficiles. L'entreprise porteuse peut ainsi mieux rentabiliser son réseau commercial.

#### **-2-3-3-3 La franchise :**

Le franchisage est la concession, par une entreprise, à une ou plusieurs autres entreprises en contrepartie d'une redevance, du droit de se présenter sous sa raison sociale et sa marque, pour vendre des produits ou services. Une entreprise « franchiseur », disposant d'un produit original et d'un ensemble d'éléments immatériels, le « savoir-faire » (enseigne, marque, réputation, méthodes de gestion ou de fabrication.....), s'associe à des franchisés,

commerçants juridiquement indépendants, qui apportent pour leur part des éléments matériels (capitaux, locaux, savoir-vendre) et exploitent leurs fonds de commerce à leurs risques et périls....On distingue habituellement trois types de franchise :

- **La franchise de distribution** (vente de produits)
- **La franchise de service** : savoir-faire en matière de prestation de service (hôtellerie, restauration, photocopie...).
- **La franchise industrielle** (fabrication de produits) : cette forme d'implantation ne s'adresse qu'à des entreprises performantes, disposant d'un grand savoir-faire. Elles ne sont pas très fréquentes en Algérie, mais les sociétés privées s'y intéressent de plus en plus. Coca cola a ainsi établi une franchise en 1993, Pepsi Cola s'est également installée en 1998. <sup>(22)</sup>

#### **-2-3-3-4 Les joint-ventures :**

Les joint-ventures ou opération conjointes ou co-entreprises, se rapportent soit à une création en commun, par deux partenaires de nationalité différente, d'une société industrielle ou commerciale, soit **à la prise de participation significative dans le capital d'une société étrangère implantée sur le marché d'exportation visé**, on en garantissant le contrôle des activités.

Ce type d'implantation est en général bien accepté par les pays d'accueil, d'autant plus qu'il s'accompagne le plus souvent de transfert de technologie.

Le gouvernement Algérien veut se désengager du secteur économique public, il fait donc appel aux capitaux privés pour prendre le relais de la mise à niveau et de la modernisation d'entités étatiques. Il favorise donc les investisseurs étrangers prêts à s'engager dans des joint-ventures. Les compagnies algériennes recherchent à la fois l'expertise technique de partenaires étrangers et l'apport d'argent frais.

Nous retrouverons avec davantage de détail , ce paragraphe important dans le volet relatif aux modes de croissance des entreprises et leurs stratégies d'alliances.

---

(22) Miraoui, A., Salem, A. Cours de DPGS CMAI de *Marketing et stratégie internationale*.2006

## **Chapitre 3:**

# **Partenariat et Stratégies d'alliances entre Firmes Multinationales & Entreprises locales**

Ce chapitre représente bien le point nodal de la première partie de notre mémoire dans le sens où il permettra en partie d'établir la corrélation avec le cas pratique.

Avant d'aborder le volet inhérent aux alliances stratégiques et stratégies d'alliances, nous présenterons quelques définitions nécessaires, relatives aux concepts du partenariat et de la stratégie, dans la mesure où notre cas pratique traitera d'un rapprochement entre deux entreprises (partenariat ; alliances stratégiques) de tailles différentes, évoluant dans le même domaine d'activité avec des enjeux stratégiques différents.

### **1-1-Partenariat et stratégies d'alliances : définitions et concepts de base**

Selon le dictionnaire en ligne wikipédia <sup>(1)</sup>: « le partenariat se définit comme une association active de différents intervenants qui, tout en maintenant leur autonomie, acceptent de mettre en commun leurs efforts en vue de réaliser un objectif commun relié à un problème ou à un besoin clairement identifié dans lequel, en vertu de leur mission respective, ils ont un intérêt, une responsabilité voire une obligation. Le partenariat s'envisage souvent dans le cadre d'alliances. »

Sur le plan de la référence universitaire économique, nous emprunterons à Dominique Jolly, cette définition du partenariat:

« Une alliance inter entreprise, 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 d leurs ressources pour la poursuite d'objectifs conjoints dans un espace donné et l'obtention d'avantages réciproques »<sup>(2)</sup>

Arlandis de son côté met l'accent sur l'aspect instabilité qui pousse au rapprochement pour ce dernier « La coopération est une réponse cohérente à une double instabilité (les conditions de base d'un secteur et le comportement de ses acteurs), et en tous les cas, un facteur réel de réduction de l'incertitude ». <sup>(3)</sup>

---

(1) [www.wikipédia.org](http://www.wikipédia.org)

(2) **Jolly, D.** *Alliance interentreprises : entre concurrence et coopération*. Ed .Vuibert. Paris. **2001**.

(3) **Arlandis, J.** *De l'alliance stratégique à la stratégie d'alliances* .Revue d'économie industrielle n°39,**1987**

Delapierre distingue entre deux types d'alliance entre entreprises en rapprochement : une de type partage et l'autre de type coopératif, en avançant que « deux types de relations peuvent être définis dans le cadre des alliances : le premier concerne principalement le partage ou l'addition d'actifs, le second recouvre la coopération véritable »<sup>(4)</sup>

Une question pourrait être posée dans le contexte des rapprochements inter entreprises :  
Y a-t-il une différence entre l'alliance stratégique et la stratégie d'alliance ?

La question a été abordée par Arlandis encore , qui préconise : « qu'on peut légitimement avancer l'idée qu'à côté de l'alliance stratégique, se fait jour une véritable stratégie d'alliance. Ainsi par exemple, tout nouvel accord que pourrait conclure une firme doit tenir compte non seulement de l'ensemble de ses propres accords déjà conclus, mais également de l'ensemble des accords de son éventuel partenaire ». »<sup>(5)</sup>

Une approche assez particulière et très significative du partenariat entre FMN et PME, nous semble intéressante à mettre en exergue, elle pourrait constituer un des arguments de taille à apporter dans les motivations de rapprochement de la FMN BONNASABLA à la PME Algérienne HYDRO CANAL spa.

Il s'agit de celle avancée par Delapierre M. préconisant : « qu'il est plus rapide d'acheter un ensemble d'actifs représentant une activité entièrement constitué que de la bâtir ex-nihilo. C'est également plus sûr dans la mesure où l'on acquiert une solution qui fonctionne déjà, une part de marché existante , tout en réduisant la concurrence »<sup>(6)</sup>

Toute cette profusion de définitions et approches qui existent autour du partenariat et des stratégies d'alliances, nous amènent à aborder les trois courants de pensées les plus usitées par la majorité des spécialistes des relations interentreprises :

- ⇒ La théorie des coûts de transactions (notion d'actifs spécifiques) ;
- ⇒ L'analyse stratégique et ;
- ⇒ La théorie de l'apprentissage organisationnel ;

---

(4) **Delapierre, M.** *Les accords interentreprises : partage ou partenariat.* Revue d'économie industrielle n°50.

**1991**

(5) **Arlandis, J.** *De l'alliance stratégique à la stratégie d'alliances.* Revue d'économie industrielle n°39, **1987**

(6) **Delapierre, M.** *Evolutions structurelles et stratégiques face à la mondialisation.* Economie rurale. ; *in*, Cheriet, **2006**

Il s'agira comme évoqué en introduction générale de se pencher sur ces trois théories majeures, afin d'établir un lien concret entre ses théories et le cas pratique de rapprochement que nous traiterons entre la FMN BONNA SABLE et la PME groupe HYDRO CANAL.

Mais au préalable, nous passerons en revue les principaux modes de croissance d'une FMN, dont le partenariat fait partie intégrante non seulement en tant que mode privilégié déjà abordé précédemment, mais en tant qu'élément de choix stratégique pour une forme de coopération inter entreprises.

### **1-2- Croissance d'une FMN : principaux modes :**

Pour une capacité donnée, la croissance de l'entreprise se manifeste par une augmentation des volumes d'activité, du chiffre d'affaire. Elle est rendue possible par une meilleure utilisation des capacités de production, elle est induite soit par une augmentation des marchés grâce à une conjoncture de caractère général ou spécifique au produit, soit par une meilleure pénétration commerciale et par une augmentation sensible des parts de marché de l'entreprise.<sup>(7)</sup>

Cette définition nous renseigne globalement sur les principaux facteurs à l'origine de l'impulsion de la croissance d'une entreprise, mais sous un angle limité aux apports du potentiel industriel et commercial, certes importants, mais pour une forme de croissance définie.

Décider de croître relève de la stratégie murie par les organes de gestion de l'entreprise, sous l'œil vigilant de ses propriétaires.

Il existe différents modes ou types de croissance. La première définition est inhérente à la croissance interne de l'entreprise, qui ne concernera pas directement notre sujet orienté sur la croissance d'une FMN, dans le sens d'un rapprochement qu'elle établira avec une PME étrangère locale.

---

(7) Conso.P, & Hémici.F. *L'entreprise en 20 leçons*. Ed.Dunod. 2004.

### **1-2-1- La croissance interne :**

Nous retiendrons de notre compulsions bibliographique deux définitions de la croissance interne, il en sera de même pour la croissance externe.

Pour **P.Conso & F.Hémici** : « La croissance interne est celle qui prend naissance dans le périmètre juridique de l'entreprise. Elle repose sur l'investissement « industriel » direct dans l'outil de production (moyens physiques ou intellectuels) par opposition à la croissance externe qui repose sur un investissement « financier » en actions d'une autre société ». <sup>8)</sup>

**O.Meier & G.Schier** définissent la croissance interne « comme un développement progressif et continu de l'entreprise fondé sur un accroissement des capacités existantes ou la création de nouvelles capacités productives et commerciales ». <sup>(9)</sup>

### **1-2-2-La croissance externe :**

La croissance externe est matérialisée par des investissements financiers en actions et donne lieu à la création de groupes de sociétés liées entre elles sous l'autorité d'une seule d'entre elles : la société mère.

D'une manière générale, la croissance externe a pour objet l'accélération de la croissance et l'élargissement de la zone d'influence. La procédure repose plutôt sur **l'acquisition d'autres entreprises** que sur **la création *ex nihilo* de nouvelles activités sous formes de filiales**. <sup>(10)</sup>

Cette définition est susceptible de nous orienter objectivement sur les motivations de la FMN Bonna Sabla dans leur cadre de son projet de partenariat avec la PME Algérienne Hydro Canal.

Les auteurs **O. Meier & G.Schier** rejoignent leur collègues **P. Conso & F.Hémici**, dans une approche similaire de la croissance externe qui ferait presque l'unanimité, sur sa définition.

Pour les deux premiers « la croissance externe est un mode de développement permettant à l'entreprise de contrôler des actifs déjà productifs sur le marché et initialement détenus par d'autres firmes. Elle donne à l'acheteur la possibilité d'accroître rapidement sa capacité de production en lui faisant économiser les délais de maturation d'un investissement productif».

<sup>(11)</sup>

---

(8) **Conso.P, & Hémici.F.** *L'entreprise en 20 leçons*. Ed.Dunod. **2004**

(9) **Meier.O & Schier.G** , : *Fusions -acquisitions ; stratégies -finances -management*, Ed.Dunod. **2003**

(10) **Conso.P, & Hémici.F.** *L'entreprise en 20 leçons*. Ed.Dunod. **2004**

(11) **Meier.O & Schier.G** , : *Fusions -acquisitions ; stratégies -finances -management*, Ed.Dunod. **2003**

### **1-2-3-La fusion /Acquisition :**

Les auteurs abondent en approches relatives à la définition de ce mode de croissance mais s'accordent généralement à converger dans le même sens.

Dans notre recherche bibliographique, deux définitions nous ont interpellés.

La première très professionnelle est tirée du rapport annuel de l'**OCDE 2001** sur la mondialisation industrielle, qui définit le principe de la fusion acquisition comme suit :

«Les fusions- acquisitions ont lieu lorsque des entreprises en activité amalgament leurs opérations (fusion) ou acquièrent le contrôle (acquisition) de tout ou partie d'une entreprise. Les fusions acquisitions transnationales concernent des entreprises qui ne sont pas du même pays d'origine ».

Pour plus de détails, la fusion se produit lorsque deux ou plusieurs entreprises réunissent leur efforts pour atteindre des objectifs communs.une fois les activités amalgamées, la société qui a fait l'objet de la fusion peut cesser d'exister ,la société ayant initié le processus assumant la responsabilité de l'actif aussi bien que du passif de la société qui a fait l'objet de la fusion (fusion statutaire), ou encore l'entreprise qui a fait l'objet d'une acquisition peut devenir une filiale à 100% de la société mère.**[OCDE, 2001** <sup>(12)</sup>

La seconde tout aussi professionnelle et académique, est avancée par **O. Meier & G.Schier** :  
« Les fusions -acquisitions sont des opérations de regroupement ou de prises de contrôle d'entreprises cibles, réalisées par l'intermédiaire d'un achat ou d'un échange d'actions. Dans les acquisitions, les actifs de l'entreprise cible sont alors détenus indirectement par l'acheteur à travers la détention d'actions qui définissent son droit de propriété sur la cible.» <sup>(13)</sup>

### **1-2-4 La société en coopération : joint-venture**

Une joint venture est la création d'une société en commun avec une entreprise locale et dont chaque partenaire détient le capital dans des proportions variant de **50/50 à 36/65** voire moins dans certains cas.Les buts et les modalités de telles associations sont variables.

Parfois, il s'agit de mettre en valeur son savoir- faire technique et commercial en s'associant avec un partenaire local disposant d'infrastructures également industrielles et commerciales que le partenaire s'engage à valoriser, parfois il s'agit de pénétrer un marché qui ne pourrait l'être autrement.

---

(12) **OCDE**.*Le nouveau visage de la mondialisation industrielle : fusions-acquisitions et alliances stratégiques transnationales* Ed.OCDE. **2001**

(13) **Meier.O & Schier.G** , : *Fusions -acquisitions ; stratégies -finances -management*, Ed.Dunod. **2003**



Une joint-venture suppose des **enjeux** qui sont d'ordre commercial, économique et technique et **des contraintes** :

∨ **Les enjeux** :

• **les enjeux commerciaux** :

Certains marchés, tant développés qu'en développement, sont réputés difficiles d'accès pour des raisons politiques, culturelles ou en raison de la complexité des circuits commerciaux. Le partenariat est alors la solution qui s'impose. Dans certains pays c'est d'ailleurs la seule possibilité pour s'implanter et vendre des produits localement.

Dans d'autres situations, l'exportateur /partenaire veut s'assurer, en produisant sur place, une meilleure maîtrise de la politique commerciale qu'en passant par un distributeur.

• **les enjeux économiques:**

L'éloignement géographique ou culturel, l'investissement dans une unité de production entraînant des coûts importants qu'il vaut mieux partager avec une entreprise locale qui connaît bien son marché et à qui le partenaire apporte un savoir-faire technique et commercial intéressant. De plus, pour certaines activités, la joint-venture permet d'accéder aux marchés publics, toujours plus ou moins réservés aux entreprises locales.

• **les enjeux techniques:**

Le partenaire local doit être d'un niveau technique suffisant pour que le savoir faire soit relativement facile à transmettre et que le niveau de qualité des produits puisse être garanti.

∨ **Les contraintes** :

L'une des difficultés majeures tient au contrôle de l'activité de la joint-venture.

Celui-ci s'exerce plus ou moins facilement selon les contributions et les apports de chacun, selon la nature du partenaire-entreprise privée ou publique-, selon les statuts de la société et la répartition des pouvoirs, selon les règles du droit commercial local, selon qu'existent ou non des différences culturelles importantes.

Il ne faut pas aussi, négliger les risques de mésentente sur le management stratégique, la gestion du personnel, politique commerciale, sur le prix de transfert des titres (Actions) au partenaire, sur la répartition du bénéfice.

Si les difficultés deviennent trop importantes, le partenaire étranger serait confronté à un risque de perte de marché, mais aussi de perte de son savoir-faire. Quoique les FMN d'envergure pratiquent aisément la diffusion parcimonieuse de leur savoir faire, afin de se prémunir contre un retournement de situation ou le partenaire devienne concurrent direct.

Il est donc essentiel pour lui de garder la maîtrise juridique de l'opération, seule susceptible de limiter les risques de dépossession, d'où la notion de pacte des actionnaires définissant les termes conventionnelles du partenariat dans tous ses volets, financiers, commerciaux, statutaires, contrôle, etc...<sup>(14)</sup>

### **1-2-5-Les investissements directs étrangers IDE :**

Pour développer leur stratégie à l'échelle mondiale, les FMN réalisent des investissements directement dans les pays ciblés, appelés Investissements Directs Etrangers IDE.

Les IDE sont des engagements de capital effectués en vue d'acquérir un intérêt durable dans une entreprise exerçant ses activités à l'étranger, c'est-à-dire une entreprise locale du pays ciblé.

Un IDE peut servir à :

- Ü créer une entreprise par un investisseur étranger.
- Ü acquérir au moins **10 %** du capital d'une société étrangère déjà existante.
- Ü réinvestir des bénéfices par la filiale créée.
- Ü effectuer des opérations entre maison-mère et filiales (prêts, augmentation de capital,...)<sup>(15)</sup>

En Algérie les IDE ne se sont pas développés autant, suite à la libéralisation du commerce et l'ouverture à l'économie de marché.

L'intérêt des IDE étant porté davantage sur les activités pétrolières en Algérie en dépit des réaménagements et assouplissements apportés par les pouvoirs publics en matière d'incitation et d'encouragement à l'investissement en territoire national dans d'autres secteurs d'activités porteurs en dehors de l'industrie des hydrocarbures et de la pétrochimie, secteur d'investissement prioritaire voire de prédilection pour les firmes multinationales opérant dans le secteur de l'énergie.

---

(14) **Paveau, J., Duphil, F. 2007. Exporter. 20<sup>ème</sup> édition** Ed. Fouchet. 2007

(15) [www.skyminds.net](http://www.skyminds.net)

### **1-3- Les grandes théories sur les stratégies d'alliances :**

Sous l'impulsion du nouvel ordre mondial caractérisé par l'ouverture des marchés, et une montée en puissance des tendances libéralistes de l'économie mondiale, les FMN évoluent dans le cadre d'un processus d'internationalisation étudié, effréné, course à la survie oblige, au sein d'un environnement âprement concurrentiel et imprévisible.

Processus qui a démarré par des opérations ponctuelles d'exportation, devenues régulières par la suite, pour donner naissance à d'autres ambitions de croissance grâce aux investissements directs étrangers, la constitution de filiales et enfin l'émergence de ce que l'on appelle actuellement les NFI (Nouvelles formes d'Investissement) qui ne sont finalement que des rapprochements et accords entre entreprises conclus sous différentes formes.

Ces rapprochements interentreprises véhiculent de véritables enjeux stratégiques convoités en commun par les prétendants aux stratégies d'alliances.

Les auteurs abondent dans le sens des théories en matière de stratégies d'alliances, nous en aborderons les trois plus pertinentes, d'avis d'auteurs et d'experts en la matière, desquelles nous retiendrons synthétiquement les points capitaux pour une compréhension rapide de ces théories marquantes.

#### **1-3-1- la théorie des coûts de transaction :**

Cette théorie repose sur trois concepts de base : la rationalité des dirigeants ; le comportement opportuniste des partenaires et la spécificité des actifs. Les coûts de transaction sont définis par les coûts d'obtention de l'information, de mise en œuvre et de négociation du contrat de partenariat et ceux liés au contrôle de son déroulement et du respect de ses clauses par les deux partenaires.

Ces trois concepts permettent à l'entreprise FMN ou PME, de minimiser ces coûts de transaction par le choix d'une forme d'organisation optimale s'offrant à elle dans un marché concurrentiel rude

Cette théorie permet d'étudier les procédures de coopération entre firmes qui interviennent dans un cadre d'activités complémentaires.<sup>(16)</sup>

---

(16) **Muchielli, J.L.** *Multinationales et mondialisation*. Paris : seuil. 1998

### **1-3-2- La théorie du comportement stratégique :**

On a vu que la théorie des coûts de transaction reposait sur la minimisation des coûts de transaction et d'entrée en marché par le choix d'une organisation optimale parmi les différentes possibles qui s'offrent sur le marché en situation de concurrence rude.

Il ne faut pas omettre aussi que le dirigeant est toujours en quête d'une amélioration permanente de la position de son entreprise par rapports à ses choix stratégiques.

Ainsi l'approche théorique du comportement stratégique préconise un choix des partenaires permettant une amélioration ou le maintien de la position compétitive des parties prenantes soit par la collusion, soit en privant les concurrents d'alliés bénéfiques.<sup>(17)</sup>

### **1-3-3- La théorie de l'apprentissage organisationnel:**

« L'apprentissage organisationnel est vu comme un processus social d'interactions individuelles qui a pour but et résultat de produire de nouvelles connaissances organisationnelles, qu'il s'agisse de savoirs ou de savoir-faire ». <sup>(18)</sup>

Il semble vrai que l'une des motivations principales des Entreprises issues des pays en développement qui pousse les alliances, soit que ce genre d'accord de partenariat amènent généralement un transfert technologique et « know how » en terme de techniques managériales et de gestion d'entreprise.

Ainsi l'apprentissage se ferait en faveur de l'Entreprise locale en termes de méthodologie et techniques de gestion actualisées en principe (techniques de vente ; marketing, gestion financière, gestion de la production, de la maintenance, le contrôle de gestion, le management de la qualité,.....)Le transfert de savoir s'effectuera verticalement de la FMN à l'Entreprise locale.

Pour la FMN, elle aura certainement à bénéficier du savoir-faire de L'Entreprise locale en termes de connaissances du marché, des pratiques commerciales locales, habitudes us et traditions autochtones du monde des affaires.

Ces transferts bénéfiques d'une part pour les parties au contrat de partenariat peuvent s'avérer à risques, pour causes diverses liées aux incompatibilités d'ordres culturelles et organisationnelles ou tout simplement par la fin de la période d'apprentissage des deux côtés.

---

(17) **Fernandez, G.** *les alliances stratégiques*. Cahier des recherches CETAI, avril 1993

(18) **Ingham, M.** *L'apprentissage organisationnel dans les organisations*. Revue française de gestion - n°97. 1994

#### **1-4- Firme Multinationale et Etat : une lutte d'influence :**

Afin d'expliciter les rapports de puissance entre les FMN et les Etats, Michael Porter, oppose les FMN traditionnelles à stratégies « multidomestiques » et les FMN modernes.

-Les FMN traditionnelles à stratégies « multidomestiques » est mise en œuvre par les filiales qui ont une grande autonomie par rapport à leur maison mère du fait de la spécificité du produit au marché national. (ex : Disney a modifié les repas servis dans ses restaurants en Europe).

-Les FMN à stratégie globale sont définies par la maison mère qui unifie sa gamme de produits à l'échelle mondiale, sans références particulières à son marché domestique. Ces entreprises sont peu nombreuses selon M. Porter (Microsoft, Coca Cola, Nike,...).

Cette distinction permet de comprendre quelles entreprises les Etats peuvent assujettir à leur réglementation et celles qui ont dépassé son pouvoir d'influence.

L'Etat est-il pour autant condamné à devenir une instance « décérébrée » dans l'économie mondiale, en référence à Durkheim ?

Les FMN poursuivent dans ce cadre une stratégie de réduction de coûts qui revient à produire dans un pays pour en vendre dans un autre, alors qu'il est techniquement possible de produire dans ce dernier.

Les FMN conduisent à une concurrence entre les Etats au moyen des délocalisations.

Le pays d'accueil peut avoir une dotation factorielle favorable à une implantation (main d'œuvre qualifiée, disciplinée et pas coûteuse), le volontarisme de l'Etat local contribue aussi à l'attractivité du territoire.

En Chine par exemple les zones économiques spéciales (ZES) existent depuis les années **70**, auxquelles se sont ajoutées les villes côtières dans les années **80**.

Au Mexique il existe ce qu'on appelle les *maquilladoras*, des unités de production associant une filiale de FMN Américaine et des sous-traitants Mexicains installés en zones franches<sup>(19)</sup>

---

(19) [www.j.p.chevalier.free.fr](http://www.j.p.chevalier.free.fr)

## **PARTIE 2**

### **Le Processus de Partenariat**

Le déroulement de cette première partie nous a permis d'aborder avec plus ou moins de détails les outils de base et assises essentielles à la compréhension des modèles et modes de rapprochement stratégique entre deux entreprises quelque soit leur taille, poids et ou notoriété acquise à l'échelle internationale.

Nous avons avancé en introduction générale que le rapprochement entre BONNASABLA s.a et HYDROCANAL spa répondait au premiers abords à une logique de projet à concrétiser entre deux sociétés appartenant à deux sphères différentes mais opérant dans des domaines d'activités similaires et complémentaires, que la société BONNA SABLA est une Firme Multinationale leader dans son domaine d'activité, que toute entreprise en quête d'expansion de pérennité, de survie même dans un environnement hautement concurrentiel cherchera à s'allier avec d'autres sociétés , à un moment précis de son existence, poursuivant ainsi des enjeux stratégiques préalablement définis, ce qui s'avère le cas de l'alliance BONNASABLA s.a avec HYDRO CANAL spa ,que nous verrons dans le développement du cas pratique ,poursuivre une stratégie de rapprochement muée par des enjeux spécifiques ,stratégiques individualistes ,mais naturellement complémentaires.

Ainsi la première partie successivement consacrée, aux fondamentaux du management de projet ,aux raisons qui incitent les entreprises à s'internationaliser, aux divers modes d'accès aux marchés étrangers, aux stratégies d'alliances , nous a permis d'établir une corrélation primaire avec le cas étudié.

La deuxième partie traitera en profondeur du processus de partenariat entre ces deux grandes entités économiques placées dans leur contexte actuel et tentera d'établir et d'étayer simultanément la corrélation avec la première partie pour nécessairement répondre à la problématique posée en début de cet essai par une conclusion rendue.

## **Chapitre 1:**

# **ELEMENTS DE CONTEXTE DE PARTENARIAT EN ALGERIE**

## **1 : Contexte général présidant aux opérations de partenariat et de privatisation applicables aux Entreprises du secteur public Algérien :**

Au cours de ce chapitre nous aborderons le contexte général influant sur les deux futurs partenaires, avec un arrêt prolongé sur le cas de la PME Algérienne, puisqu'il s'agit d'une opération de partenariat qui s'effectue en territoire Algérien et sous juridiction Algérienne, comme dans la majorité des pays dans le monde concernés par le même type d'opération.

Le facteur environnant externe le plus important à l'entreprise PME, mais interne au pays, reste le cadre réglementaire légal, institué par les pouvoirs publics, conséquemment à des paramètres internationaux préalables que l'on verra par la suite.

### **1-1-Contexte légal et réglementaire portant partenariat et privatisation des EPE :**

Ce paragraphe mettra sommairement en exergue les principaux textes législatifs et réglementaires, encadrant le processus de partenariat et de privatisation des EPE, constituant ainsi, un de éléments clés, influents directement l'environnement externe de l'Entreprise Publique Economique EPE, mandaté à l'effet de gérer les capitaux marchands de l'Etat.

Dans une première phase, il conviendrait de revenir sur le terme privatisation au plan strictement légal:

**L'ordonnance 01-04 du 20/08/2001** relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques définit dans son article 13 –chapitre III La privatisation, comme suit :

« La privatisation désigne toute transaction se traduisant par un transfert à des personnes physiques ou morales de droit privé autres que des entreprises publiques, de la propriété :

- de tout ou partie du capital social des entreprises détenu directement ou indirectement par l'Etat et/ou les personnes morales de droit public, par cession d'actions, de parts sociales ou souscriptions à une augmentation de capital.
- des actifs constituant une unité d'exploitation autonome des entreprises appartenant à l'Etat ».



Mohamed LALLEM, juriste de formation, conseiller auprès des institutions Etatiques et grandes entreprises Algériennes, avance qu'il n'existe pas de définition juridique à la notion d'«Unité d'exploitation autonome » il s'agit pour ce dernier de la définir par ses composantes économiques et/ou techniques de sorte à constituer une activité autonome et homogène » <sup>(1)</sup>

Le chapitre V dans son article 26 de **L'ordonnance 01-04 du 20/08/2001**, sus citée, définit en autres, les modalités de la privatisation :

« Les opérations de privatisation peuvent s'effectuer :

- soit par le recours aux mécanismes du marché financier (par introduction en bourse ou offre publique de vente à prix fixe) ;
- soit par **appel d'offre**,
- soit par le recours à la procédure du gré à gré, après autorisation du Conseil des Participations de l'Etat sur rapport circonstancié du Ministre chargé des participations;
- soit par tout autre mode de privatisation visant à promouvoir l'actionnariat populaire. »

Cette même ordonnance encourage dans son article 27 le développement du marché financier, et une plus large participation des salariés et du public au capital social des entreprises publiques économiques éligibles à la privatisation en procédant au fractionnement des actions ou parts sociales de celles-ci en titres d'un nominal moins élevé et accessible au grand public.

D'une liste exhaustive nous citerons les principaux textes de lois et règlements présidant aux ouvertures des capitaux sociaux des EPE :

1. loi 88-01 du 12/01/1988 portant loi d'orientation sur les Entreprises publiques Economiques.
2. loi 88/03 du 12/01/1988 modifiant et complétant l'ordonnance n°75/59 du 26/09/1975 portant code de commerce et fixant les règles particulières applicables aux entreprises publiques économiques.
3. loi 90-10 du 14/04/1990 modifiée et complétée, relative à la monnaie.
4. loi 90/30 du 01/12/1990 portant loi domaniale.
5. Décret législatif 93-10 du 23/05/1993 relatif à la bourse des valeurs mobilières.

---

(1) LalleM.M. *Séminaire sur la privatisation des Entreprises publiques Algériennes-.Alger -2007*

6. Décret législatif 93-12 du 05/10/1993 relatif à la promotion de l'investissement.
7. Décret législatif 93-18 du 25/12/1993 portant loi de finances 1994.
8. Décret législatif 94-08 du 26/05/1994 portant loi de finances complémentaire pour 1994.
9. Ordonnance 95-06 de la 25/01/1995 relative à la concurrence.
10. Ordonnance 95-22 de la 26/08/1995 relative à la privatisation des entreprises publiques.
11. Ordonnance 95-25 du 25/09/1995 relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat.
12. Ordonnance 01-04 du 20/08/2001 relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques.

Le listing subséquent est affiné par des résolutions rendues dans le cadre des opérations de partenariat et de privatisation par l'instance gouvernementale dite CPE (Conseil des Participations de l'Etat), présidé par le chef du gouvernement, chargé de statuer en définitif sur les dossiers de privatisations et de partenariat qui lui sont présentés par les S.G.P (Société de Gestion des participations de l'Etat) les organes gestionnaires du portefeuille participations de l'Etat.

Nous en citerons trois (03) de ces résolutions, à caractère primordial :

1. Résolution n°06 du 20/11/2003, portant actions préparatoires à des opérations de partenariat, d'ouverture de capital et de privatisation.
2. Résolution n°04 de la 20/06/2004 relative à la dynamisation des opérations de privatisation et de partenariat
3. Résolution n° 07 du 02/08/2004 relative aux conditions et modalités d'évaluation des entreprises et actifs à céder dans le cadre des opérations de privatisation et de partenariat.

Le paragraphe suivant abordera un des paramètres externes à l'EPE voir à l'Etat, les plus influents dans le cadre des impacts de l'environnement externe de l'entreprise, dans la mesure ou il concernera l'économie Algérienne entière; il s'agit du Plan d'Ajustement Structurel.

## **1-2-Le Plan d'Ajustement Structurel : un impératif de taille :**

L'effondrement des cours mondiaux du pétrole en 1987, principal produit d'exportation fera perdre à l'Algérie la moitié de ses recettes en cette même année ,la maturité d'une grande partie de la dette extérieure(la structure de la dette Algérienne étant à moyen terme) la faible performance ou la quasi-inexistence du secteur de l'exportation ont créé de graves bouleversements sur le plan macro et microéconomique au pays, reflétés notamment par un déséquilibre notoire de la balance des paiements, une technologie inadéquate et une utilisation dérisoire des ressources humaines en place aggravé par une sous utilisation chronique des capacités de production.<sup>(2)</sup>

L'Algérie devant cette situation chaotique avait besoin de rééchelonner ses dettes d'où le recours aux instances de Breton Woods qui exigent l'application pour ce faire, d'un Plan d'ajustement Structurel qui interviendra sous les auspices et recommandations du Fond Monétaire Internationale FMI et de la Banque Mondiale, suite donc au constat cuisant de déliquescence de l'économie Algérienne accentuée durant les années quatre vingt dix (90),qui se caractérisera essentiellement par un endettement extérieur lourd, menant à une situation de quasi cessation de paiement en raison, comme sus évoqué ,des baisses vertigineuses des recettes issues des exportations des hydrocarbures et de l'existence d'un appareil productif national, léthargique, générateur de déficit structurels .

Il est à retenir dans ce contexte précis, que l'application immédiate des mesures de ce plan, visait le redressement imminent de la situation économique, et sociale du pays par des séries de restructurations fondamentales inscrites dans ce fameux Plan.

La mise en œuvre de ce plan permettrait à l'Algérie de rééchelonner le règlement de ses dettes, d'avoir accès à des crédits à longs terme lui permettant de financer de nouveau son économie, dans l'attente d'une embellie financière générée par les exportations des hydrocarbures.

Sans entrer dans le détail de ce Plan d'Ajustement Structurel, il y a lieu de retenir l'essentiel, à savoir :

- la libéralisation du commerce extérieur et du régime des changes.
- la libéralisation des prix.
- la réforme de l'entreprise publique par le processus de la privatisation
- la réhabilitation et la stimulation du secteur privé.

---

(2) **Derbal ,A.** *Le plan d'ajustement structurel et son impact sur la restriction des choix technologiques : cas de l'Algérie 1998*

- la libéralisation financière du secteur bancaire, indépendance de la banque centrale (loi sur la monnaie et le crédit) <sup>(3)</sup>

### **1-3 : Ouverture internationale et mondialisation : un avènement incontournable pour la PME Algérienne :**

L'économie mondiale est caractérisée par une puissante vague de libéralisme, accentuant les desseins et convoitises des pays industrialisés dont les stratégies de développement reposent sur l'insertion dans les marchés internationaux et implantations dans des pays à fort potentiels de croissance par le biais d'accord de partenariat d'investissement direct ou autres formes d'accès que l'on a cité en première partie réservée aux modes d'accès des marchés étrangers et stratégies d'alliances et de partenariat.

Ce vaste mouvement de conquêtes favorisé dans les années quatre vingt par la Grande Bretagne et les Etats-Unis d'Amérique <sup>(4)</sup> dans leur politique de désengagement du secteur public ouvrant la voie à la privatisation des entreprises publiques de l'Etat, contribuera à la montée en puissance de groupes industriels et financiers ,déjà leaders dans leur domaine, sur la scène mondiale et nourrira davantage leurs aspirations de développement international.

Le monde devenant un village, la chute du régime communiste le développement sans précédents du commerce international, l'émergence des NPI (Nouveaux Pays Industrialisés) en Asie en Amérique latine, la tripolarisation des échanges mondiaux entre les mains de la triade : Europe ; USA ; Japon représentant 70 % du commerce international et 2/3 des échanges mondiaux entre eux, les nouvelles réorganisations du commerce extérieur apporté par l'organisme institutionnel des nations unis l'OMC en matière de circulation des marchandises , des personnes et des flux monétaires ; tous ces événements accélérés donneront un coup de verve à l'avènement mondialisation que l'Algérie et les pays qui ne se sont pas préparés à accueillir cette mutation majeure de l'ordre économique mondial, s'attelleront tant bien que mal au train déjà en marche essayant d'imprimer un rythme accéléré à leurs processus de rattrapage des retards cumulés par rapport aux autres nations tenant compte de la célérité avec laquelle le monde évolue maintenant, depuis quelques décennies où l'Algérie se trouvait malgré elle en hors circuit, dans les abysses d'une tragédie nationale sans précédents que tout le monde connaît et en retiendra les faits et impacts.

---

(3) **Kadar, A.J.** *Mise à niveau des entreprises algériennes* –colloque international-Université d'Oran **2007**

(4) **Schiffrin, A.** *La mondialisation en 20 leçons*, Ed. Danger public. **2004**

**CHAPITRE 2 :**  
**Présentation des deux partenaires**

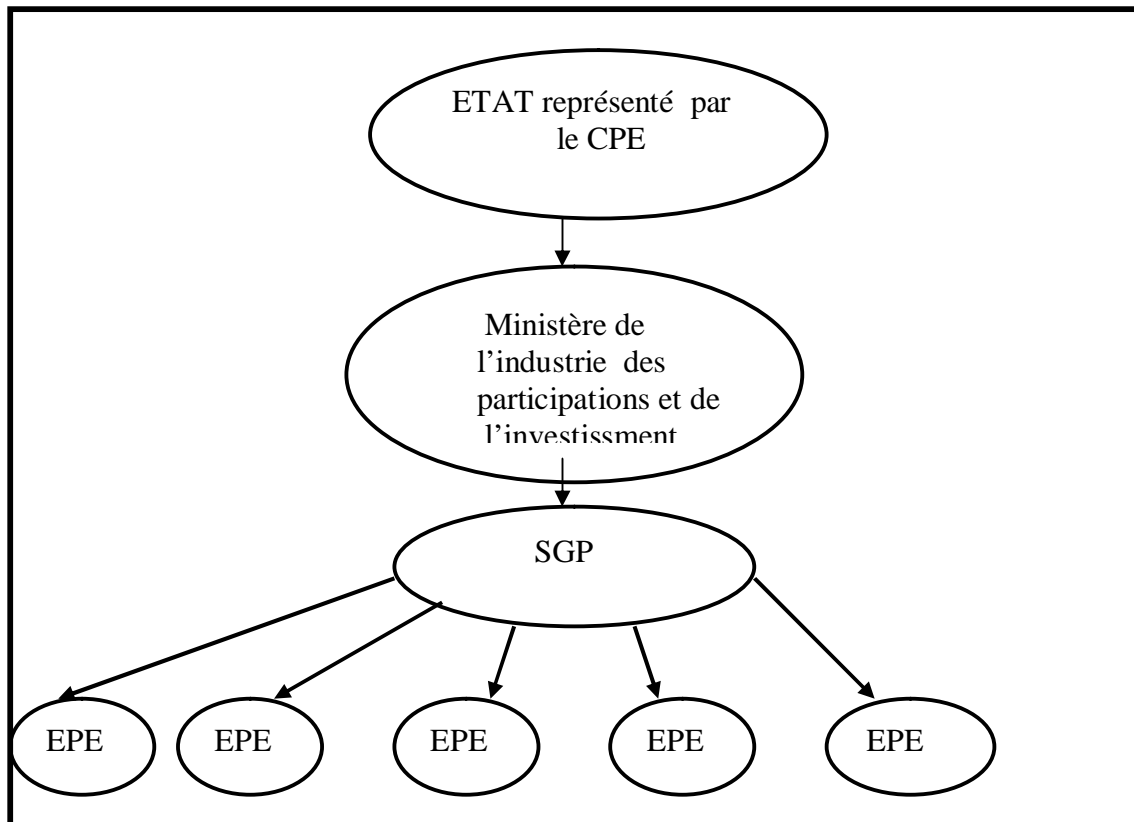
## **2-1- Partie Algérienne : Groupe Hydro Canal s.p.a :**

### **2-1-1-Présentation du Groupe Hydro Canal spa :**

Le groupe Hydro Canal est une entreprise publique économique par abréviation EPE, ayant le statut juridique de Société Par Actions SPA, au capital social de **400.000.000 de DA**, sous tutelle actuelle de la Société de Gestion de Participation, par abréviation SGP ERGTHY( Etudes et Réalisations des Grands travaux Hydrauliques) société par action au capital de **100.000.000 DA** ,détenant **100 %** d'actions du Groupe Hydro Canal et mandatée par l'Etat à l'effet de gérer ses participations en portefeuille constitué de treize(**13**) entreprises publiques économiques dont fait partie intégrante le Groupe Hydro Canal et ses filiales elles même EPE spa.

S'agissant d'entreprise publique économique, bien de l'Etat, il est important pour une meilleure compréhension de schématiser sommairement, l'organisation du portefeuille des participations dont l'Etat en a délégué la gestion et la fructification à ses démembrements :

**Figure n°08 :Organisation hiérarchique -participations de l'Etat**



La société Hydro Canal spa est un Holding industriel et financier en même temps, c'est-à-dire activant dans le domaine de l'industrie en tant qu'opérateur économique transformateur, créateur de valeur ajoutée et actionnaire unique détenant des participations à 100 % au sein de ses entités affiliées.

Le groupe Hydro Canal, comme toutes les entreprises publiques économiques Algériennes est passé par différentes phases évolutives de restructuration avant d'être érigé en Groupe de sociétés industrielles en 1997.

Ces étapes sont résumées par l'historique suivant :

Création de la S.N.M.C (Société Nationale des Matériaux de Construction) par ordonnance n°67/280 DU 20/12/1967, avec transfert de biens nationalisés par décret n°68/168 du 20/05/1968., suivie en 1975 par la création de l'O.N.A.M.Y.D (Office National du Matériel Hydraulique ) par ordonnance n° 75/16 du 12/02/1975, avec transfert des biens de la S.N.M.C à l'O.N.A.M.Y.D , par décret n°78/22 du 12/02/1978 et désignation des unités affiliées par Arrêté du 12/12/1979.

En 1982 sera créée l'E.N.A.T.U.B (Entreprise Nationale de production de Tuyaux en Béton) par décret n°82/475 du 18/12/1982, avec transfert du siège social à ORAN, une première dans l'histoire des grandes entreprises Algériennes que le siège social d'une société d'envergure soit déplacé dans une autre ville que la capitale.

L'année 1986 verra le changement de la dénomination sociale de l'E.N.A.T.U.B, qui deviendra Entreprise des canalisations hydrauliques « Hydro Canal » par décret n°86/81 du 22/04/1986.

Par acte notarié n°91/172 du 27/05/1991, établi devant Maître BEHKHTOUI, sis à Oran « Hydro Canal » devient une Société Par Actions S.P.A.

Pendant la période des grands restructurations financières des E.P.E de 1996 à 1999, l'entreprise Hydro Canal est filialisée par décision de son Assemblée Générale réunie en session Extraordinaire AGEX le 17/12/1997.

Hydro Canal devient depuis cette date, un Groupe de sociétés érigé en société mère dont le siège demeure à Oran et trois filiales EPE spa, réparties sur le Centre, l'Ouest et l'Est couvrant la totalité du territoire national grâce à une dissémination stratégique de leur unités

de production, conçue et confortée à travers les années par les staff management intervenant dans les différentes phases de restructuration de l'entreprise.

L'acte notarié du 17/12/1997 établit devant notaire Maître KHELIFA BOUTER sis à Alger, officialisera cette opération.

Les trois filiales seront dotées chacune d'un capital social initial égal de:

- ⇒ 50.000.000 DA pour TRANSCANAL EST
- ⇒ 50.000.000 DA pour TRANSCANAL CENTRE
- ⇒ 50.000.000 DA pour TRANSCANAL OUEST

Au cours des années 2002 & 2003, une recapitalisation des fonds sociaux des trois filiales fût opérée par AGEX :

- ⇒ 150.000.000 DA pour TRANSCANAL EST (AGEX du 28/12/2002)
- ⇒ 250.000.000 DA pour TRANSCANAL CENTRE (AGEX du 28/12/2002)
- ⇒ 200.000.000 DA pour TRANSCANAL OUEST (AGEX du 05/04/2003)

Aussi, comme sus indiqué, chaque filiale dirige un ensemble de sites opérationnels (unités), offrant un maillage quasi-total du territoire national et par conséquent la création d'une proximité à toute épreuve auprès de sa clientèle.

Ces unités sont réparties de la manière suivante entre les trois filiales :

✓ TRANSCANAL CENTRE :

1. Unité d'El ALIA - wilaya d'Alger-
2. Unité de Khémis EL Khechna -wilaya de Boumerdes-
3. Unité de Oued Fodda - wilaya de Ain Defla-

✓ TRANSCANAL OUEST

1. Unité de Hamma Bouziane -wilaya de Constantine
2. Unité d'El Hadjar wilaya de Annaba
3. Unité de Ouargla wilaya de Ouargla
4. Unité Projet de M'sila –wilaya de M'sila

✓ TRANSCANAL OUEST

1. Unité De Oued Rhiou 1 - wilaya de Relizane
2. Unité De Oued Rhiou 2 - wilaya de Relizane
3. Unité De Chaâbat El Leham - wilaya de Ain-Témouchent-
4. Unité de Souani-Maghnia - wilaya de Tlemcen

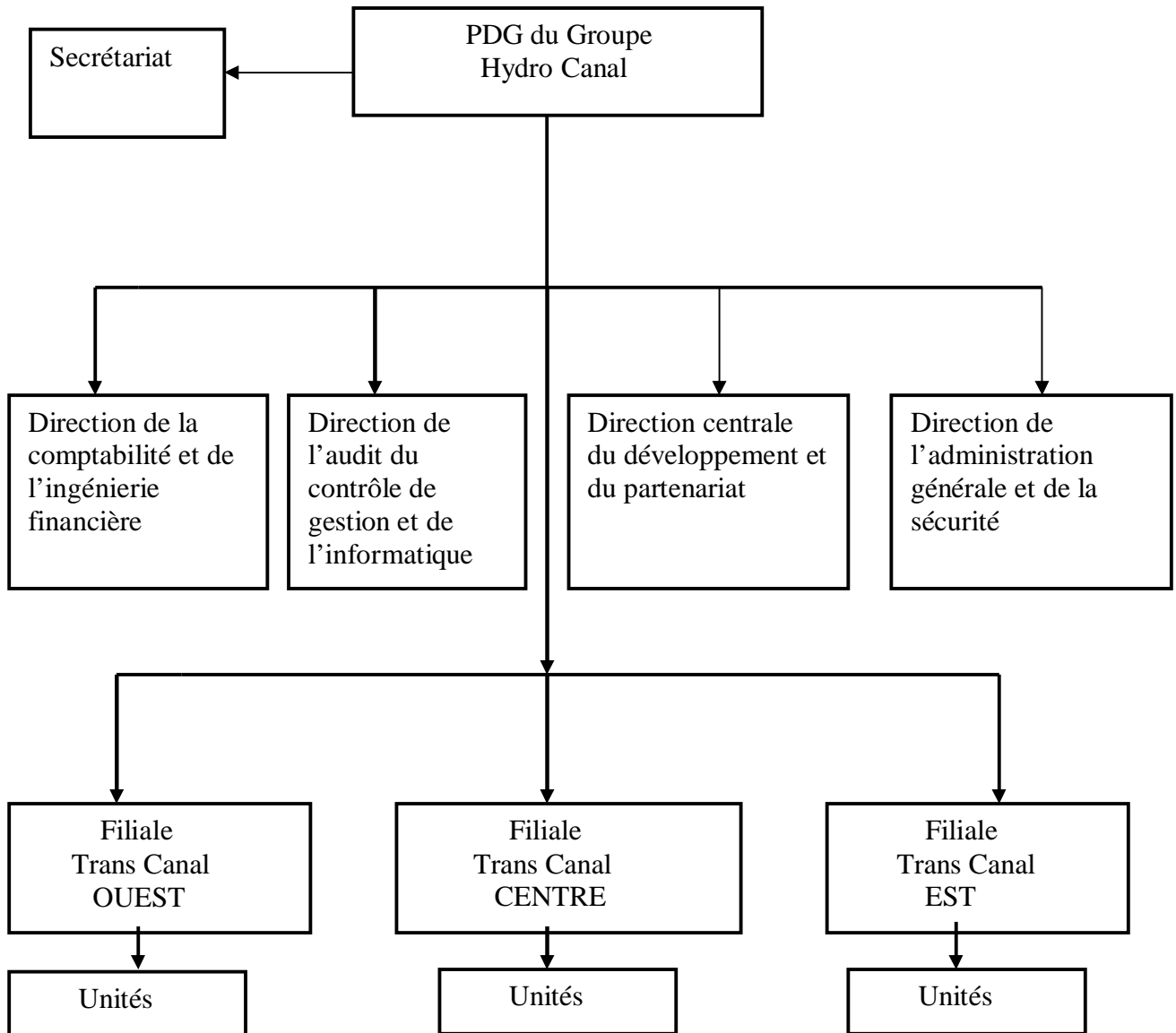


Sur le plan des participations externes. Le Groupe Hydro Canal est en partenariat depuis 2006, avec le Groupe Etatique ERCO (Entreprise des Ciments de l'Ouest) dans une EPE spa spécialisée dans la production d'agrégats (sable concassé et gravier) il détient par le biais de sa filiale TRANSACNAL OUEST 30 % de cette nouvelle société dénommée SAGROUEST spa, sise à la wilaya de Ain Témouchent.

#### Ø **Organigramme du Groupe Hydro Canal**

Le Groupe Hydro Canal se présente dans une structure hiérarchique directe légère, avec une société mère composée de quatre directions centrales (04) et trois (03) filiales dont dépendent dix (10) unités de production et commercialisation opérationnelles et un (01) projet situé dans la wilaya de M'sila. (voir figure ci-dessous) :

Figure n°09 : Organigramme simplifié du Groupe Hydro Canal



Source : Rapport d'activité du Groupe HYDRO CANAL -2005-

## Ø Métier du Groupe Hydro CANAL

Le groupe Hydro canal dispose d'un savoir faire avéré dans un domaine particulier de la chaîne hydro agricole ainsi que pour les activités d'électrification.

Sa vocation principale consiste en la fabrication et la commercialisation de produits en béton armé ordinaire et armé précontraint destinés aux activités de l'adduction en eau potable (AEP), l'assainissement des eaux usées, l'irrigation des périmètres agricoles et enfin l'électrification.

A cet ensemble s'ajoute, la fabrication de tous types d'accessoires en pièces spéciales en béton armé nécessaires aux raccordements, remplacement et réparation des conduites en béton.

Son métier est scindé en deux (02) activités : principale et secondaire

- **Activité principale :**

Production et commercialisation de :

1. Tuyaux en béton armé précontraint destinés à l'adduction d'eau potable (A.E.P) à emboitement male et femelle avec joint d'étanchéité de 02 à 20 bars de pression de service.
2. Tuyaux en béton armé précontraint et ordinaire destinés à l'assainissement à emboitement male et femelle, et à coupe franche.
3. Canaux en béton armé précontraint destinés à l'irrigation des périmètres agricoles de type parabolique et semi circulaire à emboitement male et femelle.
4. Supports(poteaux)en béton précontraint destinés à l'électrification.
5. Pièces spéciales et accessoires en béton armé (coudes ; supports, Té, raccords,...) destinées aux raccordements, remplacements et réparation

- **Activité secondaire :**

Prestation de service : travaux de pose des canalisations

Production et commercialisation d'agrégats (sable concassé & graviers) par l'exploitation de trois carrières d'agrégats : deux (02) situées à l'Ouest (Relizane & Ain Témouchent) et une (01) à Ain Defla.

### **2-1-2-Potentiel du Groupe Hydro Canal spa:**

Le potentiel industriel du groupe (capacités de production installées actualisées) est très important :

- ✓ **127.380 ml** en adduction, une partie de ce potentiel accuse une vétusté ostensible, d'où la nécessité d'un renouvellement accompagné d'une mise à niveau essentielle.
- ✓ **296.070 ml** en assainissement.
- ✓ **160 000 ml** en canaux d'irrigation.
- ✓ **68.500 unités** de supports électriques en béton.
- ✓ **280.000 m3** d'agrégats (gravier et sable concassé).

Le groupe HYDRO CANAL à travers ces filiales est le **Leader** incontesté dans le domaine des canalisations hydrauliques en béton, il évolue dans un marché des ressources en eau en pleine expansion, estimé à **1,5 milliards de \$ par an**, il est aussi **N° 01** en Algérie dans la production et la commercialisation des supports d'électrification en béton.

HYDRO CANAL spa c'est aussi :

- ✓ La fourniture de l'ensemble de la canalisation hydraulique de la plaine de la MITIDJA : **100 km** tous diamètres confondus
- ✓ Le périmètre irrigué d'EL KSOB (wilaya de M'SILA) : **111 km**.
- ✓ Les périmètres irrigués du moyen et du bas CHELIFF : (**270 km**)

L'ensemble des réseaux d'assainissement des principaux centres urbains du pays ont été et sont toujours réalisés par le groupe HYDRO CANAL.

Le groupe Hydro canal compte aussi sur un effectif de 2631 salariés au 31/12/2006, réparti comme suit :

- Û Société Mère : **22**
- Û TRANS CANAL CENTRE : **1024**
- Û TRANS CANAL EST : **629**
- Û TRANS CANAL OUEST : **956**

La population des cadres dirigeants et cadres supérieurs représentent **1,60 %** du total des effectifs, les cadres moyens sont à **06,64 %** des effectifs, dominés à **85,32 %** par la catégorie socioprofessionnelle exécutive.

**Source :** Rapport d'activité du groupe Hydro canal 2006

Le groupe HYDRO CANAL dispose d'un important patrimoine foncier réparti sur le territoire national, pour une appréciation de ce paramètre, référez vous à la page des annexes

Le potentiel production ventes et part de marchés du Groupe Hydro Canal est repris aussi en annexes.

### **1-1-3-Principaux axes de politique de développement :**

Partant des ultimes déclarations officielles émanant des autorités de l'Etat prônant l'option recentrage sur le développement du potentiel industriel public et à la faveur de l'ambitieux Programme de relance de l'économie Algérienne, appuyé par le PCSC 2005-2009, accordant dans ses priorités, des positions privilégiées aux secteurs névralgiques de l'eau et des travaux publics, qu'il dote respectivement d'enveloppes conséquentes de **393 Milliards de DA et 600 Milliards de DA**, le groupe HYDRO CANAL fort des ses acquis en savoir faire et potentiel expérience dans le métier du béton ,reconfigure sa position en jetant les jalons et bases essentiels de sa stratégie de développement à court et moyen terme par un énoncé des ses axes majeurs ,en accompagnement du processus de partenariat mis en place par les autorités publiques :

⇒ Le renforcement plus que jamais de son métier de base ,à savoir la production à partir du béton, de tuyaux d'assainissement, tuyaux d'adduction, canaux d'irrigation et supports d'électrification, par la réactualisation et mise en place au niveau de ses trois filiales(03) et dix unités (10) du programme de renouvellement ,de rénovation et d'extension d'investissement **2005-2009** crédible et ambitieux en adéquation avec les besoins conséquents induits par le lancement du PCSC 2005-2009, au préalable cogité avec le cabinet SOFRECO / France dans le cadre de l'évaluation du groupe et des ses entités affiliées.

Ce Programme d'investissement-2005/2009- et qui nécessite une actualisation, est réparti comme suit entre les trois filiales :

- Ø TRANS CANAL CENTRE : 295 Millions de DA
- Ø TRANS CANAL EST : 274 Millions de DA
- Ø TRANS CANAL OUEST : 246 Millions de DA
- Ø **Groupe HYDRO CANAL** : 815 Millions de DA

(Source : Rapport d'activité du groupe Hydro canal 2005 )

⇒ Définition à travers une politique commerciale ambitieuse d'une gamme complète et diversifiée de produits au sein de portefeuilles d'activités répartis comme suit :

- Û Domaines d'activités stratégiques (DAS) composés de produits phares à forte valeur ajoutée créateurs de liquidités –produits de spécialisation à modéliser selon la matrice BCG\* (\* :Boston Consulting Group).
- Û Domaines annexes et ou connexes (matériaux de construction-agrégats-embellissements urbains et domestiques)

En effet Les domaines combinés et en synergie de l'eau, des travaux publics, de l'habitat et de l'urbanisme utilisant tous le béton ; toujours à la faveur des décisions de relance de la croissance économique prises par l'Etat ; offrent indiscutablement de réelles possibilités de redéploiement, d'expansion et de diversification du portefeuille activités que le groupe à travers ses filiales et unités de production, compte exploité à bon escient dans sa stratégie de développement en abordant les segments de marché porteurs représentés par :

1. Les matériaux de construction (agréats, parpaings, hourdis, buses).
2. Les réalisations annexes aux réseaux d'assainissement (regards, caniveaux, etc.)
3. Les réalisations d'embellissements urbains érigés à base de béton (pavés, dalles, décoration de façade, etc.....)

⇒ Développement impératif de son potentiel de gisement carrières d'agrégats disséminés au Centre et l'Ouest du pays, par un plan d'investissement spécifique interne et ou par la concrétisation d'alliances stratégiques permettant d'optimiser la relance de cette filière ; dont les produits (sable concassé et gravier) font l'objet d'une demande effrénée dépassant même l'offre sur le segment de marché inhérent aux matériaux de construction, impulsé d'ailleurs par le lancement des grands projet structurants du pays, en l'occurrence, le bâtiment et les travaux publics incluant le démarrage effectif du projet de l'autoroute EST – OUEST.

⇒ Anticipation sur la demande solvable émanant des comportements et vicissitudes du marché, par la création active de Consortiums ; GIC- Groupement d'Intérêts Communs ; Pôles d'influences et Lobbying entre les filiales, entre le Groupe et les autres entités en Portefeuille de la tutelle directe SGP ERGTHY, entre les filiales et entités privées nationales et ou internationales spécialisées, susceptibles de constituer une force de proposition influant directement sur les principaux prescripteurs et donneurs d'ordre, pour favoriser l'utilisation du béton dans les ouvrages hydrauliques, notamment dans l'assainissement ou la prépondérance des usages tend vers l'utilisation du Béton.

⇒ Elaboration d'une politique de la qualité, mise en place et développement, au niveau des filiales de l'EST et de l'OUEST, d'un système de management de la qualité, concordant avec les exigences actuelles de compétitivité et d'avantage comparatif des entités nationales et internationales concurrentes, ayant investit le paysage économique Algérien à la faveur de l'ouverture à l'international.

La filiale du Centre ayant au préalable pris ses dispositions dans ce domaine précis et se trouve actuellement dans la dernière étape avant la certification aux normes reconnues ISO 9000.

⇒ Elaboration d'une politique adaptée de gestion et de mise niveau managériale du potentiel ressource humaine axée sur les nouvelles techniques de management de la ressource humaine appliquées aux volets importants du : recrutement ; plan de carrière ; système de rémunération ; gestion des conflits et plus particulièrement les

actions de formation de courtes et moyennes durées, qualitatives et non quantitatives et de recyclage intégrant des fonctions sensibles à moderniser au sein des filiales et à créer au sein de la société Mère, telles que :

1. La gestion de la production et de la maintenance assistée par ordinateur (GPAO et GMAO)
2. La gestion des risques et leur prévention.
3. les stratégies Marketing industriel et communication, relations publiques et développement d'une force de vente, techniques de négociations de contrat, sponsoring, mécénat et parrainage.
4. Les NTIC (nouvelles techniques de l'information et de la communication) et leur maîtrise progressive, vecteur principal dans le développement des entités d'envergure avec la création de sites Web et développement des configurations internet et intranet moyennant une inter- connexion permanente intra – Groupe & filiales.
5. Stimulations et motivations du personnel dans un environnement compétitif menaçant

⇒ Réduction étudiée et progressive des coûts de production des produits du groupe , par un choix judicieux et opportun en amont (option stratégie marketing achats) des sources d'approvisionnement des principaux inputs à l'image des aciers durs dont le renchérissement des prix à l'importation grevaient sensiblement la structure des coûts de revient de produits et par la même limite les possibilités d'augmenter les marges bénéficiaires.

⇒ Elaboration et la mise en place, d'un système efficace et efficient de traitement et d'analyse des informations de gestion, précurseur du développement de la comptabilité analytique d'exploitation, parent pauvre des techniques quantitatives de gestion dans la majorité des entités économiques tous secteurs confondus ; en sus d'une réactualisation et mise à niveau des procédures de gestion et de contrôle des principales fonctions de l'entreprise ,au contexte actuel et moderne de management



⇒ Mise en place d'une politique commerciale d'avant-garde adaptée aux besoins de la clientèle et du marché qu'elle compose avec une réhabilitation plus que nécessaire du rôle prépondérant, qui n'est plus à présenter dans les techniques modernes de management, de la fonction Marketing au sein du groupe et ses entités affiliées, afin d'anticiper la demande, analyser les comportements des principaux intervenants sur le marché par l'instauration d'une veille commerciale, étude de marché, enquêtes commerciales, sondages par panels et principalement créer ce lien de proximité entre l'entité économique et son environnement, tout particulièrement ses principaux acteurs dont dépend son existence même: le client et le marché des biens et services où elle évolue et cherche à assurer sa pérennité.

⇒ Redynamisation et développement des fonctions production et technique, compte tenu du fait que l'outil de production demeure, en effet, parmi les moyens les plus déterminants pour affronter un environnement concurrentiel émergent, menaçant tel que le nôtre.

Ces deux fonctions, dans le but et de participer intensément en amont et de manière complémentaire avec les fonctions clés de l'entreprise à la création de cet avantage comparatif concurrentiel tant convoité, auront à charge d'étudier et d'analyser en proposant des solutions innovantes, les principaux éléments qui suivent :

- ✓ Justesse des emplacements consacrés aux équipements ;
- ✓ Existence éventuelle d'inter actions et de nombreux transferts inter ateliers ;
- ✓ Degré de liaison entre les lieux de stockage des matières premières – produits semi-finis – produits finis ;
- ✓ Degré de vétusté du matériel en place et fréquence de son utilisation ;
- ✓ Degré de mécanisation et d'automatisation de la chaîne de production ;
- ✓ Degré de sophistication de la technologie des équipements à prévoir dans le cadre de la mise à niveau et adaptation technologique;

- ✓ Style de maintenance adopté : curative (réparation) ou préventive (entretien) – sous traitance ou propres moyens ;
- ✓ Coût de la maintenance des équipements ;
- ✓ Importance et fréquence des arrêts non programmés ; détermination de leurs causes éventuelles ; évaluation de leur impact sur l'amont et l'aval du process de fabrication et répercussions sur les manques à produire et ou à gagner ;
- ✓ Qualité des produits à travers l'importance des rebuts, les rejets et les produits retournés par la clientèle (établissement de statistiques et calcul d'impact) ;
- ✓ Moyens mis en œuvre en rapport avec les objectifs de production : sous dimensionnement (suractivité) ou surdimensionnement (sous activité) ;
- ✓ Qualité de la main d'œuvre productrice et aussi celle des maîtrises et cadres en charge des fonctions techniques et production ;
- ✓ Recherche et développement (études d'amélioration du béton, innovation, optimisation, rationalisation des coûts, etc..).
- ✓ Maîtrise du Temps de travail et répartition des tâches, apprécier les poids respectifs des pertes dues à des pannes de machines, délais d'approvisionnement, absentéisme, sous activité, turn over ;
- ✓ Ecoute de l'environnement (type de concurrence technologique ; configuration ; perspectives du secteur ; réglementation...).

Ces axes majeurs de politique de développement du groupe HYDRO CANAL sont inspirés d'un document de travail global inhérent à la politique et stratégie de l'entreprise à moyen terme initiée pendant l'exercice 2006 au quel nous avons collaboré pour la partie stratégie de développement en milieu concurrentiel et dans le cadre d'un partenariat d'envergure, suite aux dernières directives de début d'année de l'Etat prônant ,un recentrage systématique sur l'industrie nationale et la relance de l'investissement par une stratégie de développement et de soutien aux entités publiques appartenant à des pôles d'activités porteurs et viables ,dans une perspective de création du fameux avantage comparatif à l'orée de ce nouvel ordre mondial.

#### **2-1-4- Principaux Indicateurs de performance :**

Le groupe HYDRO CANAL ,fort de sa notoriété de son savoir faire longuement capitalisé, de la crédibilité de ses produits au prés des principaux donneurs d'ordre du pays s'inscrit indéniablement dans le processus d'adhésion au nouveau contexte de l'économie de marché, dicté par l'ordre économique mondial qui prévaut et ses défis permanents, en attestent ses résultats en évolution constante ; à la mesure des axes majeurs prônés par sa politique globale en adéquation avec la mue économique que connaît l'Algérie ( mondialisation, accords avec l'UE,OMC...); traduits par :

- Un Chiffre d'affaire moyen de **2 384 000 KDA** sur les trois exercices (2003-2004-2005).
- Une production valorisée moyenne sur ces trois exercices de **2 480 000 KDA**.
- Une valeur ajoutée moyenne de **1 335 000 KDA**.
- Un résultat brut moyen d'exploitation de **160 000 KDA**.
- Un volume annuel d'investissement de **232 000 KDA**, afin d'assurer la pérennité de ces résultats dont la majorité en autofinancement.
- Des filiales bénéficiaires, avec des indicateurs de gestion, de rentabilité, de résultat et de structure financière, remarquables et en évolution constante.
- Des perspectives de développement prometteuses et plans de charges importants.
- Une présence accrue dans les marchés afférents à ses domaines d'activités, traduite par des parts –Groupe- de :

- ✓ **55 %** dans les supports d'électrification, la filiale du Centre détient à elle seule **31%** du marché national.

- ✓ **47 %** dans les tuyaux d'assainissement

- ✓ **18 %** dans les tuyaux d'adduction.

- ✓ **34 %** dans les canaux d'irrigation (la filiale de l'Ouest détient un savoir faire reconnu dans ce domaine)

**NB** : voir détail des parts de marché par filiale **en annexes**

Les résultats sont d'autant plus satisfaisants pour **l'exercice 2006**, selon les indicateurs de performance suivants:

Sur le plan de la rentabilité le Groupe Hydro Canal a dégagé les résultats suivants :

- ✓ Un chiffre d'affaire de .....**2.766.090.KDA**
- ✓ Un résultat d'exploitation positif de ..... **281.262 KDA**
- ✓ Un résultat brut positif de ..... **217.287 KDA**
- ✓ Un résultat net après impôt de .....**166.139 KDA**
- ✓ L'autofinancement net de.....**319.647 KDA**
- ✓ Un volume d'investissement de.....**268.394 KDA**

L'actif net consolidé du Groupe HYDRO CANAL a été évalué à **2.138.550 KDA** soit **5,35 fois** le capital social du Groupe dont le montant est, rappelons le, de **400.000.KDA** en augmentation de **1.926.810 KDA** par rapport à l'exercice **2005**.

Cette augmentation est le résultat des performances enregistrées durant l'exercice **2006**, ainsi que du confortement des fonds propres du Groupe HYDRO CANAL ,grâce au rachat par le trésor d'une bonne partie de la dette CMT (court et moyen terme)contractée vis-à-vis de la banque CPA ,dette héritée de la restructuration de l'entreprise HYDRO CANAL en groupe de sociétés filialisées en **1997**.

Ces résultats sont la consécration des efforts consentis par les trois filiales à la tête dix (10) unités opérationnelles, sous l'égide d'une stratégie de développement initiée par la société mère en collaborations étroite avec ses filiales dans un environnement économique bouleversé, en pleine transition.

Ce paragraphe sera achevé par la mise en évidence des indicateurs de performance majeurs de ces trois filiales :

**Tableau n°2 : Evolution des indicateurs de rentabilité économique des filiales**

Filiale An Intitulé	TRANSCANAL OUEST		TRANSCANAL CENTRE		TRANSCANAL EST	
	2005	2006	2005	2006	2005	2006
Chiffre d'affaire	1.028.243	1.051.296	1.020.104	1.053.610	516.852	556.623
Valeur ajoutée	551.785	584.755	507.852	573.175	287.650	367.670
Résultat Brut	69.779	76.663	104.833	81.281	17.406	58.912

**Source :** Rapport d'activité du Groupe HYDRO CANAL & de ses Filiales 2005 & 2006

**1-1-5- Analyse SWOT du Groupe et de ses filiales( effectuée en 2005) :**

L'analyse SWOT est une démarche qui consiste à mettre en exergue les forces et les faiblesses d'une entreprise ainsi que les opportunités et menaces de son environnement à travers l'élaboration d'un diagnostic fonctionnel et stratégique dans un cadre de réaménagement des politiques et ou stratégies de l'entreprise en perspective d'un changement à opérer.

L'analyse SWOT du Groupe Hydro Canal à travers ses trois filiales a permis de dégager les observations suivantes par filiale :

⇒ Points en commun aux trois filiales:( forces et faiblesses // opportunités et menaces)

1. Expérience professionnelle avérée et bon savoir faire du personnel productif, globalement très qualifié.
2. Positions géostratégiques importantes pour le développement des parts de marché.
3. Crédibilité et notoriété des usines et de leurs produits sur le marché.
4. Vétusté de la majeure partie des équipements de production.
5. Techniques de management à développer

6. Nécessité de développer la filière adduction
7. Endettement assez lourd, vis-à-vis de la société mère
8. Niveau d'intégration d'encadrement supérieur à développer.
9. Plan de relance de l'économie nationale avantageux pour le secteur de l'hydraulique (396 Milliards pour le secteur de l'eau)
10. Emergence d'une concurrence menaçante nationale et internationale dans les produits similaires (béton) et dans des produits de substitution tuyaux hydrauliques en acier, fonte, PVC, PEHD, PRV,...

⇒ Points forts des trois filiales :

**TRANS CANAL CENTRE :**

1. maîtrise du marché régional centre en particulier
2. bonnes performances de rentabilité financière et d'exploitation
3. mise en place de la certification ISO du SMQ
4. Opportunités dans les canaux d'irrigation
5. bonne qualité des produits.

**TRANS CANAL EST :**

1. Bonne évolution des indicateurs de gestion et de rentabilité
2. Bonne qualité de produits (assainissements – supports d'électrification)
3. Concurrence pas très agressive actuellement sur les DAS (domaine d'activité stratégique)
4. Opportunités avérées dans le développement de l'activité assainissement et adduction (programme SUD et hauts plateaux).

**TRANSCANAL OUEST:**

1. Très forte présence dans les canaux, le domaine de prédilection de TCO
2. bonne évolution des résultats d'exploitation
3. Bonnes opportunités de développement dans les canaux et les tuyaux d'adduction (programme OUEST)

⇒ Points faibles des trois filiales :

**TRANS CANAL CENTRE :**

1. activité production d'agrégats
2. organisation au niveau des unités
3. effectif dense

**TRANS CANAL EST :**

1. Insuffisance dans la qualité de fabrication du tuyau Fretté Béton (FB)
2. Goulots d'étranglement dans la chaîne de fabrication des tuyaux d'adduction type Fretté Béton -FB-

**TRANSCANAL OUEST:**

1. Délai de recouvrement des créances important
2. indépendance financière moyenne
3. rentabilité d'exploitation fluctuante aux niveaux des unités de SOUANI et CHABAT.
4. Effet concurrence émergente – entreprises CHINOISES-

Il est important de rappeler que cette analyse a été effectuée à la fin du premier semestre de l'exercice 2005, dans le cadre des opérations de diagnostic et évaluation des filiales du groupe en perspective de l'ouverture du champs aux opérations imminentes de lancement des appels à manifestation d'intérêt pour le partenariat avec ouverture partielle du capital social des filiales.

Les recommandations émises par le diagnostic final ont été sérieusement prises en compte par l'ensemble du collectif du Groupe à et leur tête l'organe de gestion et de contrôle : le Conseil d'Administration.

Les réajustements et apports qualitatifs à une gestion optimum des trois filiales sont toujours en cours, dans la mesure où elles font partie intégrante des orientations issues de la politique de développement du Groupe Hydro Canal.

## **2-2- Partie étrangère : FMN Bonna Sabla.s.a / France :**

### **2-2-1-Présentation et potentiel de la FMN Bonna Sabla.s.a/France :**

BONNA SABLA / France est une multinationale, séculaire à forte tradition industrielle et de service, issue de la jonction entre BONNA créée en 1894 et de SABLA créée en 1892 ; filiale de la Générale des Eaux de 1924 à 2002, actionnaire depuis 2002 dans : les fonds d'investissement AXA Private Equity, Générale des Eaux.

BONNA SABLA c'est aussi :

- **2 700** salariés dans le monde
- **400** millions d'euros de Chiffre d'affaire en 2005
- **50** sites de production en France et une dizaine de filiales et participations à l'étranger (Grande Bretagne –Espagne-Portugal-Tunisie – Egypte-Maroc -Indonésie-pays d'Europe de l'Est,...)
- **2,3** millions de tonnes de produits en béton dont :
  - **2500** Kms de tuyaux
  - **400** Kms de voies ferrées équipées en traverses
  - **4,5** millions de bordures.

**Source :** Document de présentation de la FMN BONNASABLA 2005

BONNA SABLA de par ses activités diversifiées dans le métier du béton, est leader en France dans le domaine de la fabrication de produits préfabriqués en béton, mais aussi à travers ses filiales désignées, ci -haut.

Ce groupe international, dispose d'un savoir faire et capital expérience confirmés, acquis et perfectionnés depuis fort longtemps, unanimement reconnus à l'échelle mondiale dans la fabrication de tuyaux en béton armé ; frettés avec ou sans âme tôle pour écoulement gravitaire ou pression et dans tous autres produits préfabriqués à base de béton tels que : cadres ; caniveaux ; bordures ; pavés de décoration ; traverses pour chemins de fer et supports d'électrification,



### **2-2-2- Principaux axes de politique de développement du Groupe Bonna Sabla :**

La philosophie managériale et politique de développement d'ensemble de BONNA SABLA est celle d'une multinationale en expansion, elle repose sur les points cardinaux suivants :

1. Solide ancrage à la culture de l'entreprise nourrit, entretenue et inculquée dans ses relations avec ses partenaires habituels et potentiels

2. Stratégie de développement et d'expansion focalisée sur :

⇒ La pulsion et la relance des métiers de base des partenaires mis en alliance.

⇒ Des programmes de recherche et de développement spécifiques appliqués aux produits béton

⇒ Une dizaine de brevet d'inventions par an en France et à l'international.

⇒ L'acquisition de nouveaux brevets ou la cession de licences d'exploitation de ses propres brevets.

⇒ Des moyens propres d'essais de laboratoire ( SEMAP : Service d'Essais des Matériaux et des applications en usine)

⇒ Un réseau de partenaires scientifiques et techniques de notoriété parmi lesquels le CERIB (Centre d'Etude et de Recherches de l'Industrie du Béton)

⇒ Des Prises de participation, Fusions et reprise d'entités viables, en perspective de leur relance sur le marché

⇒ Une culture soutenue des performances, des résultats, de la compétitivité et des échanges de savoir faire.

### **2-2-3- La FMN Bonna Sabla a un nouveau propriétaire :**

La FMN Bonna sabla en plein phase de prospection et de contacts intenses avec la tutelle directe du groupe Hydro canal, en l'occurrence, la SGP ERFGTHY ; change de propriétaire et apporte un nouveau paramètre à prendre en considération dans l'échiquier du processus de partenariat engagé.

En voici une brève rétrospective de ce changement inattendu à prendre sérieusement en ligne de compte par la partie Algérienne, dans le cadre du processus de partenariat, et après partenariat en particulier, pour ainsi dire.

En date du **02 juillet 2002** la Compagnie Générale des Eaux cède à AXA Private Equity, B.S Electra (Filiale italienne d'AXA Private Equity) et à Philippe Milliet la majorité dans le capital social de Bonna Sabla.

Elle cède également à B.S Electra (Filiale italienne d'AXA Private Equity) ses participations dans la firme tunisienne S.T.T Maqlada et ce, à hauteur de 30 %. La Compagnie Générale des Eaux prend alors, le nom de VEOLIA.

la structure du capital social de Bonna Sabla au **30 août 2005** devient comme suit:

58 % - AXA Private Equity ;

13 % - B.S Electra (Filiale italienne d'AXA Private Equity) ;

20 % - Veolia

09 % - Cadres dirigeants dont Philippe Milliet.

**Le 31 août 2005** Industri Kapital et AXA Private Equity acquièrent 91 % du capital social de Bonna Sabla.

Cette acquisition a été réalisée par le biais d'un L.B.O (Leverage Buy-Out) et pour une valeur d'entreprise de 235 Millions d'Euros.

En date **du 21 septembre 2005** s'établit la signature d'un protocole d'accord de fusion entre la Firme finlandaise Consolis Oy et la Société française Bonna Sabla et ce, sous l'égide d'Industri Kapital et AXA Private Equity.

La structure du capital social de Consolis **au 09 décembre 2006** sera de :

70 % pour Industri Kapital ;

30 % pour A.B.N Amro Bank (en contrat de management avec Industri Kapital)

Le **10 décembre 2006**, par le biais d'un L.B.O, AXA Private Equity (LBO /France) rachète a Industri Kapital ses 70 % du capital social de Consolis.

Un jour plus tard soit le **11 décembre 2006**, AXA Private Equity fait absorber Bonna Sabla dont il détient 91 % du capital social par Consolis dont il est actionnaire à 70 %. La nouvelle entité a pris le nom de Consolis tandis que Bonna Sabla en devient une filiale et s'appelle Consolis Bonna Sabla France. Le chiffre d'affaires consolidé de la nouvelle entité prévu pour fin **2006** est de **1.4 milliards d'Euros**.

### **Principaux Intervenants**

#### **Industri Kapital :**

C'est la principale société européenne de capital investissement. Elle a clôturé l'exercice 2005 avec un montant de fonds levées de l'ordre de **3.2 milliards d'Euros** et des dividendes redistribués de l'ordre de **410 millions d'Euros**. Elle est basée en Suède.

#### **AXA Private Equity :**

Société française de gestion de portefeuilles, filiale de la compagnie d'assurances et de réassurances AXA.

#### **B.S Electra :**

Fond d'investissement technologique, basé à Milan (Italie) et filiale d'AXA Private Equity. Il détient **70 %** des actions de VEOLIA.

#### **Veolia :**

D'origine française (ex-Compagnie Générale des Eaux), opérateur français historique dans la distribution de l'eau, c'est le leader mondial des solutions intégrées dans le gestion de l'eau.

## **Consolis :**

D'origine finlandaise, c'est le leader paneuropéen d'élément en béton précontraint. Elle a réalisé en 2005, un chiffre d'affaires de **1.1 milliards d'Euros** et emploie **8000** personnes dans le monde. (*Cf. Implantation de Consolis dans le monde après absorption de Bonna Sabla*).

***Implantation mondiale de CONSOLIS***  
(Après absorption de Bonna Sabla)

<b><u>Pays d'implantation</u></b>	<b><u>Nom de la filiale</u></b>
Belgique	Tubodel S.A
Rép. Tchèque	Dywidag Prefa S.A
Egypte	E.C.P.C SAE
Estonie	A.S.E Betoonelement
Finlande	Parma Oy
France	Groupe Bonna Sabla
Allemagne	DW Beton Gmbh
Indonésie	Bonna Indonesia P.T
Italie	Bonna Italia
Lettonie	S.I.A Consolis
Lituanie	Betonika U.A.B
Maroc	SATEBA Maroc
Hollande	Spanbeton B.V
Norvège	Spenncon A.S
Pologne	Consolis Polska
Portugal	Satepor
Russie	Consolis Russia
Espagne	S.T.F Tubofabrega
Suède	Strangbetong A.B
Suisse	Bonna Genève S.A
Tunisie	Groupe Bonna Tunisie
Royaume Uni	Stanton Bonna

En résumé, Industri Kapital cède le contrôle de Consolis à LBO France. Basé à Bruxelles, Consolis est le leader européen des produits en béton préfabriqués. Consolis réalisera, pour **2006**, un chiffre d'affaires de **1,4 milliard** d'euros et un résultat avant impôt de **123 millions d'euros**, avec plus de **8000 employés**.

La combinaison des activités de Bonna Sabla et celles de Consolis, premier fabricant d'éléments en béton préfabriqués tels que les dalles alvéolées, les murs et les éléments de structure dans les pays nordiques, les Pays-Bas, la Pologne et les états baltes, donnera naissance au groupe Consolis, leader européen des produits en béton préfabriqués, avec plus de **100 usines** dans **23 pays**.

Le groupe né de la combinaison de Consolis et de Bonna Sabla dispose d'une gamme de produits et d'une présence géographique uniques, avec une position de leader sur tous les marchés majeurs en Europe ainsi que dans des pays émergents à forte croissance tels que les Etats baltes et les pays d'Europe centrale et méridionale. La croissance de l'activité de Consolis s'est accompagnée d'une amélioration significative de la rentabilité, suite à une réorganisation opérationnelle et à la mise en oeuvre de synergies au sein du groupe.

## **CHAPITRE 3 :**

# **Les Marchés du Groupe HYDRO CANAL : Conjoncture & Perspectives**

Le groupe Hydro Canal de par son métier de base, la maîtrise du béton, active dans trois catégories de marché par ordre décroissant d'importance et de positionnement :

Le principal étant lui-même un segment, du marché de l'hydraulique : il s'agit du marché des canalisations hydrauliques au sein duquel le groupe Hydro Canal occupe des positions de leader.

Le second marché du groupe Hydro Canal, est celui des supports d'électrification

Le troisième marché, actuellement en plein essor, à la faveur de la dynamique de relance insufflée par le Plan Complémentaire de Soutien à la Croissance Economique PCSCE 2005-2009, est celui des matériaux de construction pour l'habitat et les travaux publics (autoroute Est Ouest ; programme des 01 million de logements)

Avant d'aborder la synthèse de ces marchés, un résumé des lignes directrices du PCSC 2005-2009 s'avère de mise.

### **3-1- Le Programme Complémentaire de Soutien à la Croissance Economique :**

#### **PCSC 2005-2009 : Lignes directrices**

Conscient de la nécessaire et inéluctable adhésion de notre économie aux mutations actuelles de l'ordre économique mondial, le programme complémentaire de soutien à la croissance (PCSC) couvrant la période 2005-2009 présente des opportunités majeures et indiscutables de dynamique d'investissement de mise à niveau et de relance de l'outil de production, dans la mesure où l'état injecte de l'argent dans l'économie nationale par le biais des dépenses publiques à même de permettre au secteur étatique en particulier, de faire valoir ses atouts et de se placer dans un marché ouvert à la concurrence à la compétitivité et aux formes diverses de partenariat.

En effet le **PCSC 2005-2009** accorde une position privilégiée au secteur de l'eau qui intéresse le portefeuille d'activité du Groupe Hydro Canal:

- ⇒ Réalisation de **08** Barrages, **08** grands transferts notamment le MAO, B.HAROUN ET TAKSEBT,
- ⇒ 06 périmètres d'irrigations,
- ⇒ réalisation et réhabilitation de 31 stations d'épuration



Ceci pour une enveloppe de **393 milliards DA**.

⇒ Alimentation de la population en eau : **127 milliards DA**  
(Hors grands ouvrages),

Rentrant dans le cadre de l'amélioration des conditions de vie de la population.

S'agissant de second point névralgique ce programme prévoit entre autres de :

1. réaliser **10** grandes adductions d'eau (A E P).
2. réhabiliter les réseaux d'AEP de **18 villes**.
3. réaliser **1 150** forages.

En demeurant dans le cadre de l'amélioration des conditions de vie de la population ainsi que le développement des infrastructures de base il est prévu :

- L'électrification des voies existantes y compris la rocade nord s'agissant du transport ferroviaire (**2000 km**) ainsi que le raccordement en électricité de **397 700** foyers, cela supposera un plan de charge important pour l'activité supports d'électrification de notre groupe.

Dans le cadre aussi du soutien au développement économique, il est prévu une enveloppe destinée à la promotion de l'investissement de l'ordre de **4,5 milliards DA**, et **13,5 milliards DA** pour l'industrie s'agissant de la valorisation et l'amélioration des instruments de régulation, ainsi que du développement de la propriété industrielle

Le secteur des travaux publics venant en seconde position des priorités de l'état avec une enveloppe allouée de **600 milliards DA** ainsi que le secteur de l'habitat et de l'urbanisme avec ses **555 milliards**, constitueront un effet de levier propice à la création de nouveaux créneaux et porte feuille d'activités rentables pour le groupe à travers ses filiales et unités de production. (Source : Statistiques du Programme Complémentaire de Soutien à La Croissance PCSC 2005-2009-communiqué chefferie du gouvernement aux ministères--)

### **3-2-Le Marché de l'hydraulique et des canalisations hydrauliques :**

Le marché de l'hydraulique en Algérie estimé annuellement à **1,5 milliards de dollars US**, est indéniablement appelé à prendre de l'élan, compte tenu de l'intérêt particulier qu'accorde le gouvernement aux perspectives de son développement et de son adaptation aux besoins de la société et sa modernisation.

Ainsi la rareté de l'eau et la situation géographique de notre pays faisant partie de l'hémisphère SUD subissant les aléas de la sécheresse et de la désertification depuis plus de **25 ans** déjà, amène notre gouvernement à redéfinir **une nouvelle politique de l'eau** qui vise à **2030** :

1. Le développement maximal des ressources en eau de surface et souterrain.
2. Le recours au dessalement d'eau de mer et la réutilisation des eaux usées.

Le plan complémentaire de soutien à la croissance économique (PCSC 2005-2009) doté de **55 milliards de Dollars** venant en appui aux axes majeurs de la politique Algérienne de l'eau à développer pour le moyen et le long terme, accorde dans ses priorités, une position privilégiée au secteur de l'eau, lui allouant une enveloppe de **393 Milliards de DA** dont la majeure partie sera consacrée à la réalisation à moyen terme de :

1. **08** barrages ; **08** grands transferts.
2. **06** périmètres d'irrigation
3. Réalisation et réhabilitation de **20** stations d'épuration
4. Réalisation de **11** stations d'épuration
5. Alimentation en eau : **127 milliards de DA** et ce dans le cadre de l'amélioration des conditions de vie de la population.
6. Réalisation de **350** retenues collinaires.

Ainsi pour le groupe HYDRO CANAL , ce programme ambitieux offre indubitablement des opportunités et perspectives réelles d'accroissement des parts de marché dans le domaine sensiblement concurrentiel des adductions en eau potable, assainissement des eaux et à un degré moindre les canaux d'irrigation.

Les corollaires et éléments d'impulsion de cet accroissement sont traduits par des besoins pressants d'un marché en évolution constante, dans les tuyaux d'adduction, canaux d'irrigation

et tuyaux d'assainissement, induits par la mise à exécution effective depuis 2005, des programmes d'édification des grands ouvrages hydrauliques, notamment :

**A l'Ouest du pays** : Le projet MAO, les périmètres à irriguer du bas et moyen d'ECH-CHELIFF, les périmètres successifs de SIG, HABRA et TAFNA

**Au centre du pays** : Les périmètres de la MITIDJA « Centre / Ouest », le K'SOB, les plateaux de CHELIFF et la Vallée du SAHEL.

**A l'Est du pays** : Un programme d'adduction considérable estimé à plus de **150 Km**, pour les projets d'adduction du TAKSEBT et du Périmètre ZIT ENAB à SKIKDA. La réalisation de stations de pompage et de drainage des eaux usées de la wilaya de OUARGLA, EL OUED, avec la pose de nouveaux collecteurs et conduits de refoulement des eaux, sans omettre la réhabilitation des installations déjà existantes (collecteurs et conduites)

Le programme de développement issu de la nouvelle politique de l'eau préconisée par les instances gouvernementales, permettra la couverture à long terme de **95 %** des besoins en **2030** pour une population prévisionnelle de **50 millions d'habitants** et l'irrigation de **01 million** d'hectares de terres agricoles. (Source : 13<sup>ème</sup> conférence de la commission de développement durable NEW YORK – AVRIL 2005).

Ø Le programme d'investissement (Build Own Operate) engagé sur le terrain permettra la réalisation à **2010** de **12** stations de dessalement d'eau de mer, dans ce cadre précis **28** zones côtières ont été recensées pour le besoin.

Ce programme d'investissement induira une production d'eau de **455 Millions de m<sup>3</sup> / an**, il est suivi du grand projet de transfert **de la nappe Albienne** dont les études en voie d'achèvement projettent le transfert de **620 Millions m<sup>3</sup> /An**, pour le développement des hauts plateaux et hautes plaines. (Source : 13<sup>ème</sup> conférence de la commission de développement durable NEW YORK – AVRIL 2005).

IL est prévu dans le contexte de ces grands transferts des eaux sahariennes, un raccordement sur **750 km** de linéaire à partir de AIN SALAH à TAMANRASET.

Tous ces programmes d'envergure traduits en une demande solvable effective, sont à même de galvaniser les potentiels et capacités d'intervention du groupe HYDRO CANAL et ses entités opérationnelles stratégiquement bien disséminées pour couvrir l'ensemble du territoire national est de s'affirmer en tant que leader dans ses domaines d'activités stratégiques au label reconnu et respecté.

Aussi, l'estimation de la demande nationale **2005-2009**, en tuyaux en béton pour l'assainissement, adduction et canaux d'irrigation, se présente comme suit :

- Ø **215 Km** en adduction
- Ø **550 km** en assainissement
- Ø **400 Km** en canaux d'irrigation.

Devant cette demande, un potentiel de production partiellement conforté par des plans d'investissement de maintien et de rénovation de :

- Ø **127. km** en adduction.
- Ø **296 Km** en assainissement.
- Ø **160 Km** en canaux d'irrigation.

Les parts de marché inhérentes aux domaines d'activité stratégique (**DAS**) du groupe Hydro canal, le démontre ostensiblement sur la base des offres **2005** :

- Ø Un contrôle à hauteur de **47%** des parts de marché sur le segment assainissement, « cheval de bataille » du Groupe.
- Ø Une présence de **34 %** sur le segment des canaux d'irrigation 2<sup>ème</sup> produit fer de lance du groupe après l'assainissement.
- Ø Une part de **18 %** dans un segment fort concurrentiel de l'adduction que le groupe HYDRO CANAL considère comme son « talon d'Achille ».

---

**Source** : Rapports d'activités du groupe & ses filiales - **2005et 2006**

### **-3-3-Le Marché des supports d'électrification :**

Le marché de l'électrification est appelé à croître, contrairement aux informations de stagnation qui circulent.

Le **PCSC 2005-2009** prévoit :

1. le raccordement en électricité de **397 700 foyers**
2. l'électrification des voies existantes y compris la rocade NORD du pays, s'agissant du transport ferroviaire (**2000 KM**)

SONELGAZ dans son plan de développement –**horizon 1998-2010**- soutenu aussi par le **PCSC 2005-2009**, prévoit de réaliser **4 500 km** par an de ligne d'électrification.

Le remplacement des supports d'électrification en bois, encore fort nombreux, par les supports en béton dénote de la relance de la demande et donc de la création de plans de charges au profit du Groupe HYDRO CANAL pour ce segment d'activité.

### **3-4-Le Marché des matériaux de construction :**

L'opportunité demeure intacte avec l'exploitation des carrières et sablières, véritables gisements de matériaux de construction.

Ainsi, la rareté du sable, matériau indispensable dans la réalisation des grandes infrastructures et du logement, conjuguée à l'interdiction de son extraction des lits d'oueds et plages, a poussé les responsables des secteurs concernés à envisager d'autres solutions de rechange.

Les travaux publics, grand consommateur de matériaux de construction, envisagent le recours au sable concassé.

Dans ce contexte précis, une journée d'étude a été organisée le **24/05/2005** par le ministère des travaux publics dans le but primordial de prospecter des alternatives et de sensibiliser les acteurs et intervenants économiques sur la nécessité d'investir dans le secteur des carrières afin de répondre aux besoins sans cesse croissants en matière de sable.

Le ministère des travaux publics ayant la charge d'achever les grands projets structurants, estimait les besoins en sable pour clôturer l'année **2005**, à au moins **05 millions de tonnes**.

Le **PCSC 2005-2009**, estime les besoins en sable à **10 millions** de tonnes par an.

Globalement, le ministère des travaux publics, estime à **50 millions de tonnes** les besoins en matériaux de construction et le sable intervient à concurrence de **20 millions de tonnes** de la demande globale des projets.

IL est cité à titre d'exemple par le ministère des travaux publics, afin d'illustrer l'importance du sujet que le kilomètre de route consomme en moyenne **120 000 tonnes** de matériaux de construction.

L'option sable de carrière semble se profiler concrètement, dans la mesure où le ministère des travaux publics, insiste sur l'utilisation de ce matériau et ce en donnant des orientations claires en matière de :

- révision technique des normes d'utilisation du sable.
- d'élaboration d'un guide d'utilisation des granulats.
- d'élaboration d'une carte graphique de gîtes de granulats.
- d'élaboration d'une méthode d'exploitation rationnelle et de
- Respect de l'environnement.

Le ministère des travaux publics, en annonçant la relance à partir de la rentrée prochaine de la filière carrière et granulats au niveau de l'institut des travaux publics, donne le ton en ce qui concerne le caractère urgent et prééminent de l'utilisation des carrières et sablières dans le cadre de la réalisation des grands projets.

Devant l'insuffisance manifeste des capacités actuelles à subvenir aux besoins des grands chantiers (**750 carrières** avec une capacité de **75 millions de tonnes** mais ne produisant que **35 millions de tonnes** par an), le ministère des travaux publics a déclaré que l'investissement dans le créneau des carrières sera encouragé.

Les encouragements se feront à travers un allègement de la réglementation, des formules incitatives en faveur de l'investissement et travers le regroupement sous forme de petites entreprises.

---

**Source :** Rapports d'activités du groupe & ses filiales - **2005et 2006**

**CHAPITRE 4 :**  
**L'accord de Partenariat**  
**HYDRO CANAL // BONNA SABLA**

#### **4-1- Le partenariat Hydro Canal // Bonna Sabla :**

Il semble peut être prématuré d'avancer d'emblée une réponse à notre interrogation sur la nécessité ou non, pour le Groupe HYDRO CANAL de s'allier à un partenaire privé national ou étranger, afin d'assurer sa pérennité.

Le sujet a été entamé en mettant en exergue en première partie des pans importants traitant des motivations principales qui président au rapprochement de deux entreprises, avec un accent prononcé pour les velléités d'expansion des FMN à l'orée du nouvel ordre économique mondial.

Plusieurs facteurs incitatifs tant du côté de la FMN que de celui de l'Entreprise locale, ont été cités afin de permettre la jonction, voire la corrélation entre ; ce qui a été et ce qui est avancé par les éminents théoriciens et praticiens en matière de management de projet, stratégies d'alliances et modes de développement des entreprises, et la pratique rencontrée sur le terrain.

La question n'est pas de savoir pourquoi se rapprochement et qui des deux protagonistes l'a initié ? La réponse existe déjà.

Le problème , sans redondance de notre part ,réside dans la nécessité impérieuse ou pas de cette alliance,de la recherche d'autres alternatives et si elles existent ?sachant que le groupe HYDRO CANAL affiche selon les informations fournies plus hauts ,des signaux au vert, corroborés par des indicateurs de performance prometteurs.

Par ailleurs , il est opportun de signaler que le processus ayant aboutit à la signature de l'accord de partenariat en janvier 2007, confirmera indéniablement qu'il s'agisse bien d'un projet qui a été « manager » selon les préceptes de base du management de projet, dont l'essence a fait l'objet du chapitre premier du présent mémoire.



#### **4-2-Le protocole d'accord SGP ERGTHY // BONNA SABLA : processus de déroulement :**

Nous sommes, comme vous le savez, en présence d'une Firme Multinationale de droit privé et une Entreprise Publique Economique de droit public, propriété de l'Etat Algérien, en l'occurrence le Groupe HYDRO CANAL, appartenant à la SGP ERGTHY.

Le fait d'insister sur cet aspect, tout au long de cette étude, revêt un caractère important et primordial pour la suite des événements à exposer, et permet d'annihiler tout risque de confusion chez le lectorat.

Le cadre de référence majeur, dont se sont inspirés pour la conclusion du protocole d'accord sus cité en janvier 2007, respectivement la SGP ERGTHY & la FMN BONNA SABLA – France est **L'ordonnance 01-04 du 20/08/2001** relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques, que nous avons au préalable cité dans en premier chapitre de cette seconde partie.

L'article n° 18 de cette ordonnance stipule que « préalablement à toute opération de privatisation, les éléments d'actifs et titres à privatiser, devront faire l'objet d'une évaluation par des experts, fondée sur les méthodes généralement admises en la matière ».

L'article n°19 stipule encore que « les conditions de transferts de propriété sont régies par des cahiers des charges particuliers qui seront partie intégrante du contrat de cession qui définit les droits et obligations du cédant et de l'acquéreur »

Notons, que la SGP ERGTHY au même titre que les autres sociétés de gestion des participations a reçu mandat ; de la part du Conseil des Participations de l'Etat (CPE) conformément aux directives de l'ordonnance sus citée, à l'effet de mener à bon escient le processus de partenariat –privatisation du portefeuille EPE dont ils ont la charge.

Le processus de partenariat a commencé officiellement en mai 2005 avec le lancement d'une mission préparatoire du groupe HYDRO CANAL au partenariat privatisation, confié par l'ex-Ministère des participations et promotion des investissements MPPI, aux cabinets d'expertise

et d'évaluation Etrangers **SOFRECO ; DENTON Salès VINCENT & THOMAS**, assistés dans leurs travaux par le **cabinet d'Audit Algérien GASMI** sis à Alger et le **CNAT Alger** (Cabinet National d'Assistance Technique) qui est un bureau de conseil et d'expertise relevant du secteur Etatique.

Les parties Algériennes concernées : SGP ERGTHY & HYDRO CANAL étaient respectivement représentées dans cette première opération par le Directeur du Développement Stratégique, ainsi que le Directeur Central du Développement et du partenariat, assistées tous les deux par les PDG des filiales du groupe HYDRO CANAL, objets du partenariat avec BONNA SABLA.

Les travaux se sont déroulés sur deux mois, et portaient sur le diagnostic ; le business plan (plan de développement) et évaluation des trois filiales du groupe HYDRO CANAL, en vue d'une ouverture partielle de leur capital social, détenu à 100% par la société mère du Groupe HYDRO CANAL.

Après l'introduction par le staff dirigeant du Groupe HYDRO CANAL de réajustements importants dans les rapports de diagnostic et business plan en particulier, présentés par le groupe d'experts sus cités, le dossier fût partiellement validé avant d'entamer la partie la plus difficile : l'évaluation de la valeur marchande des filiales.

L'opération : Evaluation achevée, le rapport final du groupe d'experts ci-dessus désignés a été présenté au MPPI en date du **21/09/2005**.

Entre temps, en date du **17/09/2005 et 21/09/2005**, la SGP ERGTHY tutelle directe et propriétaire du Groupe Hydro Canal, avait lancé un Avis d'appel à Manifestation d'intérêt National et International portant (**voir annexe**) ouverture à la cession totale ou partielle des titres sociaux de l'ensemble de ses EPE affiliées.

Les actes de candidatures étaient à transmettre ou à déposer au niveau du siège de la SGP ERGTHY sise à Alger au plu tard le **30 /10/2005**.

Un dossier de consultation comprenant le cahier des charges qui fixe les conditions et modalités de soumission était remis aux candidats intéressés contre l'acquittement par ces derniers des frais de retrait du cahier des charges.

Les offres des soumissionnaires devaient d'être déposées au plu tard le **15/12/2005**.

Ce délai a été prorogé au mardi **28 février 2006 à 16 heures** par le commanditaire : la SGP ERGTHY, sur recommandations de son comité de pilotage constitué d'experts l'ayant assisté à l'élaboration du cahier des charges (note de cadrage) et à son affinement.

Tenant compte de la consistance du lot ouvert au partenariat à savoir trois Entreprises Publiques Economiques EPE d'un grand groupe industriel du secteur public, le nombre de prétendants était plus ou moins réduit ,tant mieux, dans la mesure où ce sont des entreprises d'envergure internationale de renom , professionnelles du métier qui ont été finalement retenues lors de la séance d'ouverture publique des plis tenue en au siège de la SGP ERGTHY en présence d'un représentant du Groupe HYDRO CANAL.

Sur un lot de (04) quatre soumissionnaires, deux (02) ont été retenus sur la base de critères et prescriptions du cahier des charges en leur possession:

Ø Le groupe Irlandais CRH, multinationale, leader mondial dans le préfabriqué en béton, très présent dans l'assainissement et les supports en béton pour l'électrification et un des cinq premiers mondiaux dans l'activité ciment.

Ø Le groupe BONNA SABLÀ, multinationale, leader français des produits en béton préfabriqués pour l'assainissement, les conduites pression, le génie civil, l'aménagement urbain, le funéraire et le chemin de fer, devenu leader Européen dans la préfabrication en béton avec sa récente fusion avec le groupe finlandais CONSOLIS OY.

Ces deux candidats ayant au préalable effectué leurs « dues diligences » c'est-à-dire les opérations de diagnostics et évaluations de l'entreprise objet de la cession leur permettant de préparer et de déposer leurs offres.

Concernant le choix final, la FMN BONNA SABLÀ ayant été le mieux disant financièrement avec un plan de développement à moyen terme du groupe HYDRO CANAL qui se rapproche le plus nettement des conditions du commanditaire dans son cahier des charges.

Débuteront à présent les rounds de négociation du prix et par conséquent du taux de prise des participations, car en matière de cession de titres d'entités publiques, le fait d'être choisi ne confère pas le droit immédiat à la prise de contrôle immédiat de l'entreprise cédée.

L'Etat par le biais de son Conseil des Participations (CPE) est seul habilité à statuer en dernier ressort sur l'acceptabilité ou pas du dossier de cession et ou partenariat qui lui est présenté par le MPPI à travers ses SGP et EPE concernées.

#### **4-3- Les négociations :**

Le premier round des négociations concernant le prix de vente et la prise de participation a été long et dur, les négociations ont mis aux prises uniquement les représentants de la SGP ERGTHY d'un côté (commanditaire) avec statut de mandaté et les représentants de BONNA SABLE d'un autre côté, qui trouvait que le prix proposé à la cession était tout de même élevé, tenant compte de la méthode d'évaluation utilisée pour son calcul à savoir l'ANCC (Actif Net Comptable Corrigé) ou la méthode de la valeur patrimoniale, qui prend en compte principalement la correction des actifs moyennant leur réévaluation, l'indice des prix de vente des terrains, communiqué par l'administration des domaines étant élevé puisque rapproché du prix de vente pratiqué sur le marché.

Cette phase a duré pendant tout le second semestre de l'exercice 2006, marquée parfois par une interruption prolongée de deux mois presque, à compter de novembre 2006, de la part de BONNA SABLE qui est revenu vers la fin décembre avec une offre finale, expurgeant les terrains et bâtiments des bilans consolidés pour la valorisation finale et proposant de payer dessus un loyer au lieu de les incorporer dans le prix de cession final.

La durée d'interruption sus évoquée coïncidait avec la concrétisation de la fusion que menait BONNA SABLE avec le groupe Finlandais CONSOLIS (11/12/2006) sous l'égide du fonds d'investissement français AXA PRIVATE EQUITY, nouveau propriétaire de BONNA SABLE.

Pendant ce premier round de négociation le Groupe HYDRO CANAL n'a pratiquement pas participé aux négociations, il n'a été destinataire que du résultat final.

Le propriétaire étant la SGP ERGTHY mandatée à l'effet de mener les négociations au mieux des intérêts de l'Etat, selon les stipulations de **L'ordonnance 01-04 du 20/08/2001** relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques.

Le protocole d'accord sera signé par les deux parties BONNA SABLA et la SGP ERGTHY le 28 janvier 2007 sur un prix que l'on ne divulguera pas, secret professionnel oblige et sur une prise de participation majoritaire de 70 % des droits de vote qui sera détenue par BONNA SABLA .Le Groupe HYDRO CANAL gardant 30 % des droits de vote et parts sociales de ses trois filiales.

#### **4-4- Le Protocole d'accord : points cardinaux et motivations des partenaires**

Ce paragraphe mettra en évidence une synthèse des principaux points du protocole d'accord de partenariat du **28/01/2007**, présentés comme suit:

- ⇒ Les partenaires ont pour objectif commun de permettre aux établissements industriels en activité des trois filiales de disposer de capacité nécessaires pour participer plus activement au développement du marché des tuyaux en béton et de toutes natures ainsi que des marchés d'autres préfabriqués. A cet effet la SGP ERGTHY et le groupe HYDRO CANAL ont souhaité que les trois filiales puissent bénéficier d'un apport permettant au travers d'une mise à niveau spécifique de leurs facteurs de production ,d'accroître leur compétitivité notamment sur le marché national et de pouvoir éventuellement étendre leurs activités à l'international.
- ⇒ Les partenaires conviennent de rappeler que HYDRO CANAL spa cède à BONNA SABLA s.a, **70 %** du capital et des droits de vote de ses trois filiales, dont le capital est actuellement détenu à **100 %** par HYDRO CANAL.
- ⇒ En conséquence de l'acquisition des actions sus mentionnées, l'établissement entre BONNA SABLA et HYDRO CANAL d'un partenariat en Algérie, dans le domaine de la production des tuyaux en béton, et toutes autres activités annexes et connexes compte tenu de leurs potentiels et expériences respectifs et ce dans le cadre des dispositions légales et réglementaires en vigueur en Algérie.
- ⇒ Le protocole d'accord du 28/01/2007 a pour but de définir les différentes actions à mettre en oeuvre aux fins de finalisation entre les partenaires des termes et

conditions de l'acquisition des actions et du partenariat susmentionné ainsi que des modalités de réalisation de ce partenariat, dans les délais les plus courts, à compter de la validation du protocole d'accord par le CPE.

- ⇒ D'un commun accord entre les partenaires, il est instauré une validité à ce protocole d'accord qui court jusqu'au 30/04/2007, sous réserve de l'obtention de l'accord du CPE., le cas échéant ce délai peut être prorogé à la convenance des partenaires selon des modalités et conditions qui restent à définir.
- ⇒ Le protocole d'accord serait résilié d'un commun accord si le CPE ne donne pas son accord dans les délais convenus ci-dessus, avec restitution de la caution de soumission à BONNA SABLA dont les huit (08) jours qui suivent la résiliation du protocole d'accord.
- ⇒ Le prix d'offre final de BONNA SABLA pour l'acquisition de 70 % des Actions des trois filiales d'HYDRO CANAL a été calculé suite aux dues diligences effectuées par BONNA SABLA dans le cadre de l'appel d'offre lancé par la SGP ERGTHY le 17/09/2005 et au vu des différents éléments transmis à BONNA SABLA ,notamment les comptes sociaux des trois filiales au 31/12/2005 et 31/12/2006 reçues par elle le 1<sup>er</sup> aout 2006.
- ⇒ Le paiement se fera à tempérament en quatre échéances successives : **a/ : 55 %** du prix d'acquisition payable à la date de réalisation du partenariat **b/ :** trois échéances annuelles successives représentant chacune **15 %** du prix d'acquisition.
- ⇒ La transaction s'entend hors bâtiments et terrains détenus par les filiales.
- ⇒ BONNA SABLA s'engage à compter de la réalisation du partenariat à maintenir les effectifs en place pendant (05) cinq années.
- ⇒ BONNA SABLA s'engage à réaliser dès la première année d'entrée en vigueur du partenariat, un plan de formation préliminaire et mise à niveau des personnels des

filiales (plan de formation figurant sur l'offre de soumission préalable de BONNA SABLA).

- ⇒ BONNA SABLA s'engage à réaliser un plan d'investissement retenu après négociation de **7,3 millions d'euros**, en sus d'un investissement complémentaire de **03 millions d'euros** dès la première année d'entrée en vigueur du partenariat.
- ⇒ Un contrat de cession des actions incluant les garanties d'actif et de passif à convenir entre les partenaires sera conclu avant la fin de l'exercice 2007., ce contrat sera appuyé par le document juridique de référence qui scellera définitivement la transaction ,à savoir, le Pacte des Actionnaires, définissant entre les partenaires les conditions de fonctionnement de leur partenariat, les conditions de cession par les partenaires de leurs actions dans les filiales ,les documents sociaux des filiales (ex ; statuts),tout autre document relatif à la transaction.

#### **4-5- Les apports des deux partenaires en actifs spécifiques :**

Le second round de négociations portera sur le contenu du Pacte des Actionnaires, en cours actuellement.

En ce qui concerne les apports spécifiques des deux partenaires la FMN BONNA SABLA et le Groupe HYDRO CANAL., si l'on se réfère aux développements apportés par les trois stratégies d'alliances les plus pertinentes présentées dans la partie théorique, nous pouvons dorénavant déjà affirmer ce qui suit :

#### **La FMN BONNA SABLA :**

Elle présente d'emblée des actifs spécifiques liés à :

- ⇒ Sa notoriété internationale grandissante en particulier depuis sa récente fusion avec le Groupe Finlandais CONSOLIS.
- ⇒ Son réseau d'implantation et maillage de marchés internationaux par le biais d'une présence avec **100 usines** dans **23 pays**.
- ⇒ Le transfert de technologie attendu comme le prévoit le protocole d'accord.
- ⇒ Les levées rapides de capitaux de financement grâce à un accès privilégié aux réseaux bancaires internationaux et nationaux et fonds d'investissements(LBO).

⇒ Les apports en nouvelles techniques managériales et gouvernance d'entreprise pour une modernisation des outils de gestion et pilotage des sociétés.

### **Le Groupe HYDRO CANAL :**

Le Groupe HYDRO CANAL apportera à ce partenariat :

- ⇒ Le capital expérience et savoir faire de son personnel cumulé depuis plusieurs décennies dans son métier de base le béton.
- ⇒ Son réseau d'implantation stratégique et son maillage du territoire national.
- ⇒ Sa parfaite connaissance des rouages de l'administration Algérienne.
- ⇒ Sa connaissance des habitudes des ses concitoyens clients, prescripteurs et donneurs d'ordre.
- ⇒ Sa connaissance de la concurrence et de l'environnement direct du groupe et ses filiales et en priorité du marché des canalisations hydrauliques

Le développement subséquent des apports en actifs spécifiques des deux partenaires, nous renvoie à la première partie du mémoire afin d'établir une corrélation avec les trois principales théories traitant des stratégies d'alliances.

Nous aurons tendance à supposer qu'il s'agisse en même temps **de la théorie des coûts de transaction** appliquée par la FMN BONNA SABLA dans sa quête de croissance externe par accaparement progressif de marchés.

En effet BONNA SABLA est déjà présente en Egypte - Tunisie et Maroc

La théorie des couts de transaction s'appuie comme on l'avait expliqué sur trois concepts de base :

- la rationalité des dirigeants (ce qui a été perceptible dans les négociations du protocole d'accord et jusqu'à l'heure actuelle pour la finalisation du pacte des Associés)
- le comportement opportuniste des partenaires (BONNA SABLA & HYDRO CANAL) profitent d'une opportunité qui leur ait offerte par l'ouverture du paysage économique Algérien au libéralisme et l'émergence d'un marché à fort potentiel de croissance



- La spécificité des actifs (pour les deux partenaires chacun détient un actif spécifique, sous forme d'atout à faire valoir dans son approche stratégique d'alliance).

Les coûts de transaction sont pour rappel définis par l'ensemble des coûts d'obtention de l'information, de mise en œuvre et de négociation du contrat de partenariat et ceux liés au contrôle de son déroulement et du respect mutuel de ses clauses par les deux partenaires, nous retrouvons entre autres un semblant de management de projet dans cette théorie qui met l'accent sur l'aspect coût.

De **la théorie de l'apprentissage organisationnel**, abordée en première partie, sur le fait que l'apprentissage organisationnel est perçu comme un processus social d'interactions individuelles qui a pour but et pour résultat de produire de nouvelles connaissances organisationnelles, qu'il s'agisse de savoir ou de savoir faire. Ainsi cette théorie s'applique au cas traité dans le cas de Bonna Sabla, s'engage à mettre à niveau les connaissances pratiques et théoriques d'ordre technique et managérial du personnel d'HYDRO CANAL et de transférer un savoir faire technologique contrôlé à travers un plan de développement industriel équivalent à **10 millions d'euros**. En contrepartie Bonna Sabla profitera des apports du groupe HYDRO CANAL en matière de connaissances du marché Algérien de l'hydraulique et autres marchés liés, rentrant dans la ligne de mire de Bonna Sabla, des pratiques commerciales Algériennes ainsi que des arcanes de l'administration Algérienne..

**De la théorie du comportement stratégique** qui préconise « un choix des partenaires permettant une amélioration ou le maintien de la position compétitive des parties prenantes soit par la collusion, soit en privant les concurrents d'alliés bénéfiques ».

Cette théorie peut s'appliquer à Bonna Sabla qui en gagnant l'alliance avec HYDRO CANAL venait d'éliminer de la course l'Irlandais de renommée mondiale CRH, en le privant d'une association avec HYDRO CANAL est aussi sur le plan national pour faire face à un concurrent local des plus sérieux : le groupe Algérien privé ETRHB de la famille HADAD dont l'ascension dans le domaine des canalisations en béton devient plus que menaçante., sans omettre de mentionner la montée en puissance de la concurrence dans les produits de substitution à base de polyéthylène (PEHD ; PVC) et le traditionnel tuyau en acier et fonte ductile..

#### **4-6- Les motivations stratégiques des deux partenaires :**

Les motivations de BONNA SABLA, sont celles classiques des FMN.

BONNA SABLA agit dans une logique claire de stratégie d'internationalisation des grandes firmes multinationales que nous avons abordées en première partie, ses motivations sont multiples. : marché Algérien émergent ; proximité culturelle et historique ; recherche d'économie d'échelle régionale et méditerranéenne par son implantation en Algérie, renforcement de son métier de base en pays émergent ; produits canalisations en béton en cycle de déclin en France et en Europe peut être (concurrence rude des produits de substitution PRV, PEHD, en particulier, malgré le coût de revient du produit polyéthylène = polymère dérivé pétrochimique) mais en phase de maturité en Algérie, par une implantation dans la région Maghreb arabe. ; concurrence âpre dans son marché d'origine, en EUROPE, stratégie de redéploiement sur le ; préfabriqué en béton, matériaux de construction, pavés, traverses de chemin de fer, etc.

Les motivations du Groupe HYDRO CANAL sont celles des grands groupes industriels soucieux de la pérennité de leur activités devant l'émergence de concurrents redoutables ou de la présence de Multinationales activant dans le même domaine.

Le problème est que le statut d'Entreprise Publique Etatique suppose in extenso la dépendance à l'Etat aussi les motivations de toute EPE digne de nom quelque soit sa notoriété ou autonomie sont inéluctablement dictées par ses tutelles directes et propriétaires (SGP ERGTHY - CPE-ETAT), elles concernent dans la majorité des cas l'apprentissage organisationnel, par transfert de savoirs et savoir-faire.

Constituent aussi des motivations majeurs pour le pouvoir en place, sa décision et sa volonté de désengagement de son rôle de patron du secteur économique public au profit de l'initiative privé nationale, ou étrangère ; la redynamisation du secteur public en perspective des échéances de la zone de libre échange et adhésion à l'OMC, impératifs d'ouverture à l'économie de marché, plus de compétitivité du secteur public devenu privé dans le cadre des ouvertures des capitaux, le recentrage de l'Etat sur ces missions fondamentales, l'apprentissage organisationnel de ses entités au contact d'exemples de FMN de l'envergure de BONNA SABLA.

#### **4-7-L'Etat et l'accord de partenariat HYDRO CANAL & BONNA SABL A :**

La présence d'entreprises étrangères et en particulier les Firmes Multinationales sur le sol Algérien, ne passent pas inaperçue et suscitent à plus d'un titre les inquiétudes naturelles aussi bien des pouvoirs publics avec lesquels ces entreprises ont négocié que des travailleurs conduit par le syndicat , éternel force d'opposition au pouvoir.

Les questions qui reviennent le plus, concernent l'avenir des EPE Algériennes, les répercussions en termes de perte d'emploi et de chômage, de fiscalité vis-à-vis de l'installation de ces entreprises étrangères, de compétitivité de ce qui reste du secteur publique.

D'autres questions plus idéologiques ont trait à la crainte d'une hégémonie propre à déstabiliser l'économie du pays et de faire main basse sur l'industrie nationale portant ainsi atteinte à la souveraineté de l'Etat.

La majorité des travailleurs voire le peuple entier garde toujours à l'idée l'épisode de la fameuse loi sur les hydrocarbures de février 2005 qui au départ faisait perdre à l'Etat sa souveraineté sur ses richesses énergétiques naturelles, avant qu'elle ne soit amendée en des termes qui réhabilitent sa souveraineté à l'Etat dur les ressources énergétiques naturelles du pays.

Durant les années 70 l'Algérie état considéré comme pays assez réfractaire, menant une politique restrictive vis-à-vis de l'investissement étranger, par rapport à ses voisins qui étaient d'une lancée libéraliste.

A présenter force est de constater que les pouvoirs publics ont complètement changé de vision, ils semblent plus réceptifs à l'arrivées des étrangers, ils se sont même reconvertis quelque peu en « marketers » pour attirer ces investisseurs étrangers en tant que candidats à la reprise du secteur public dont l'Etat à décider de s'en séparer par le biais des formes diverses de partenariat et de privatisation.

Il est question à travers ces privatisations de restructurer le paysage industriel Algérien en le modernisant et en le préparant aux grands défis de la globalisation c'est ce que préconise d'effectuer l'Etat.

En somme, la position de l'Etat concernant le groupe HYDROCANAL spa est d'emblée connue. Quelques mois après la signature du protocole d'accord de partenariat (**28/01/2007**) entre la SGP ERGTHY et BONNA SABL A, Le CPE présidé par le chef du gouvernement M.BELKHADEM, officialisera en AVRIL.2007 , par une résolution ,ce Protocole d'accord de partenariat,mais avec une révision à la baisse du taux de participation de BONNA SABL A

au capital des filiales du groupe HYDRO CANAL, soit **66 %** au lieu de **70 %** conférant ainsi à l'Etat la minorité de blocage à **34 %** en cas de cession future des parts de BONNA SABLÀ à un tiers et ou en cas de rachat des parts de l'Etat dont HYDRO CANAL assurera la gestion en portefeuille.

## Conclusion générale

Au fur et à mesure du déroulement de la seconde partie, l'idée d'une asymétrie de pouvoir manifeste entre HYDRO CANAL et BONNA SABLA, se profilait nettement à l'horizon. HYDRO CANAL est une Entreprise locale puissante, leader dans son domaine d'activité, issue elle-même d'un des fleurons de l'industrie Algérienne : la Société Nationale des Matériaux de Construction S.N.M.C des années 70.

HYDRO CANAL, comme la majorité des grandes EPE Algériennes, a su garder le cap en dépit des périodes transitoires difficiles inhérentes aux restructurations financières, organiques, aux périodes de désinvestissement lourds, épisodes de discrédit généralisé en direction des EPE, pour manque de compétitivité, dans quel marché ouvert ? Posons-nous la question ? Selon quelle stratégie industrielle de compétitivité mise en place, dans la mesure où l'élaboration des stratégies de développement des EPE était pensée au plus haut au niveau des pouvoirs successifs.

HYDRO CANAL a su se doter, d'un capital expérience cumulé, avéré que lui reconnaît manifestement son environnement direct, entre concurrents, clients, prescripteurs, donneurs d'ordre, etc... capital porté par un potentiel humain compétent et volontaire, mais qui a demeuré tributaire d'un pouvoir public propriétaire, trop longtemps confiné dans son rôle politique qu'il a indéniablement imprimé à son économie, à son potentiel EPE, le privé n'étant pas aussi épargné, à un moment donné, où l'économie de marché n'était qu'un mot prononcé sans convictions.

BONNA SABLA est en revanche une puissance internationale, une multinationale, dotée d'un pouvoir de décision flexible, rationnel à tempérament capitaliste intransigeant, dur, dénué de lourdeur, orienté résultats, performances, parfaitement à l'écoute de son environnement direct immédiat, en veille stratégique sur toutes les opportunités et fronts qui puissent lui permettre d'avancer plus et mieux, de pactiser avec ceux qui lui génèrent le profit, la rentabilité, la compétitivité, la pérennité. BONNA SABLA appartient aux pays de l'hémisphère Nord.

Là est toute la différence entre FMN et Entreprise locale publique et même privée.

Le rapprochement entre BONNA SABLE et HYDRO CANAL en la forme d'un partenariat d'envergure nous conforte sensiblement dans notre choix préalable des outils introductifs à cette opération ,évoqués en première partie , comme précisé par nos soins à plusieurs reprises dans ce mémoire, et de confirmer la corrélation existante.

En effet ce partenariat relève du projet que HYDRO CANAL et BONNA SABLE dans le cadre de leur politique de développement respectives se sont évertués à lui en donner corps. Nous retrouverons dans les préparatifs du partenariat abordé dans le chapitre quatre de la seconde partie les principaux outils du management de projet englobant les aspects de définition et de validation du projet et de la mise en place des moyens pour le concrétiser.

Ainsi le projet étant la création d'un partenariat entre deux entités appartenant à des sphères économiques différentes,aux enjeux stratégiques différents évoluant dans des domaines d'activité similaires et complémentaires recherchant à répondre à des objectifs distincts mais convergents de compétitivité et de développement sur le marché Algérien de l'hydraulique en premier lieu pour HYDRO CANAL , marché en constante évolution, et d'expansion et d'intégration par croissance externe pour une compétitivité internationale s'agissant de BONNA SABLE.

L'évolution de ce partenariat est passée par la majorité des étapes relevant du management de projet, le commanditaire étant l'Etat Algérien à travers ses SGP au regard d'une politique économique répondant aux impératifs d'un environnement externe en mutation et à des engagements antérieurs pris par l'Etat dans le cadre de son économie à l'international.

Le chef de projet est le Groupe HYDRO CANAL,le comité de pilotage du projet est constitué des experts internationaux et autres consultants nationaux spécialisés dans les opérations de partenariat et privatisation d'entreprises,chacun ayant rempli sa mission.

La FMN BONNA SABLE ayant de son côté agit de la même manière en conduisant ce projet de partenariat conjointement avec la SGP ERGTHY et le Groupe HYDRO CANAL, qui dure depuis Mai 2005 et sera clôturé courant premier trimestre 2008 par la signature du pacte des Associés.

L'apport des chapitres inhérents aux motivations des FMN dans leur quête effrénée d'expansionnisme ,les différents modes d'accès aux marchés cibles usités par les FMN, l'explosion des frontières, la résurgence hégémonique des grandes FMN à la faveur du nouvel ordre économique mondial, les théories voire les techniques et outils de stratégie d'alliances qui peuvent être mis en œuvre par ces mastodontes industriels et financiers, nous

ont confortés dans nos premières observations relatives aux velléités de BONNA SABLA sur les marchés du groupe HYDRO CANAL, en particulier celui afférent à l'hydraulique, dont le potentiel annuel estimé **1,5 milliards de dollars** et appelé à prendre davantage d'élan et de dynamisme sous l'égide des grands projets structurants mis en relief par une politique Etatique de l'eau projetée jusqu'à l'année **2025**.

En effet BONNA SABLA applique de fort belle manière le concept de la joint venture ainsi que les approches relatives à la croissance externe et fusion acquisition en s'accaparant une prise de participation majoritaire de **66 %** dans le capital social des filiales du groupe HYDRO CANAL.

Par ailleurs les trois plus pertinentes théories abordant les stratégies d'alliances, à savoir, la théorie des coûts de transactions et la notion d'actifs spécifiques ; la théorie de l'analyse stratégique et enfin celle relative à l'apprentissage organisationnel sont retrouvées dans le comportement des deux protagonistes au partenariat, comme nous l'avons analysé et conclu en seconde partie, dans le chapitre quatre relatif à l'accord de partenariat.

Ainsi BONNA SABLA est une FMN pur produit du capitalisme occidental dévorant. Sa vocation première est de maximiser ses profits à des coûts relativement réduits, par des économies d'échelle et stratégies d'internationalisation permanentes appuyées par des actionnaires propriétaires privés puissants, en dehors de ses frontières d'origine, s'assurant à chaque pas franchi dans ses conquêtes, une avancée conséquente dans sa durée de vie au sein d'un environnement des affaires réputé « impitoyable ».

Son association avec le groupe HYDRO CANAL s'inscrit formellement dans cette stratégie de croissance et de pérennité que ce dernier recherche tout naturellement à son tour.

Le partenariat s'avère ainsi nécessaire et impératif au groupe HYDRO CANAL dans sa situation actuelle et pour l'avenir. Il permettra la réhabilitation et le confortement de l'utilisation du béton dans les canalisations hydrauliques, conférant ainsi à la nouvelle alliance une position dominante dans le marché de l'hydraulique et des canalisations en premier lieu, et permettra aussi d'exercer un lobbying sur les donneurs d'ordre.

Ce partenariat sera bénéfique aux deux protagonistes à l'alliance, ces apports même s'ils ne seront pas immédiats, seront largement ostensibles deux ou trois années après sa mise en vigueur, si bien évidemment, les deux partenaires respectent leurs engagements mutuels et si les conditions de les respecter seront réunies au mieux des intérêts des deux parties, en

particulier, ceux de la partie Algérienne et si encore l'évolution du marché des canalisations hydrauliques assurera une croissance exponentielle permanente en parallèle avec le marché des supports d'électrification, construction, habitat et travaux publics.

L'alliance entre deux partenaires étrangers n'est pas sans créer des sentiments d'hostilité, de méfiance vis à vis du nouveau venu, de crainte de perdre son identité au profit d'un partenaire de notoriété et de surcroît susceptible de dominer les débats.

Au-delà de l'arrangement contractuel matérialisant ce partenariat, d'énormes efforts d'adaptation et de sensibilisation sur l'intérêt de ce partenariat, doivent être entrepris par les deux partenaires en direction de la composante humaine, véritable gisement et richesse de l'entreprise.

L'environnement direct de cette nouvelle association, fera avec cette donne supplémentaire mais pas des moindres, il s'agira de coopérer avec une organisation d'une autre dimension. Banques, institutions et organismes publics, fournisseurs et clients adopteront certainement d'autres comportements vis-à-vis de ce partenariat.

Concernant la reconfiguration du marché des canalisations hydrauliques en particulier, et sur les nouveaux rapports de force, il est indéniable que les rapports établis vont être sensiblement modifiés voire ébranlés par cette nouvelle donne au sein d'un marché de l'hydraulique, composante stratégique majeure dans les priorités de l'Etat et dans sa dynamique de relance de l'économie nationale.

La reconfiguration s'effectuera d'elle-même, dès l'installation de BONNA SABLA en Algérie.

Il faudra à ce partenariat sérieusement compter avec une concurrence du plus haut niveau, livrée sur un marché qui tend graduellement vers les produits de substitution :

- Canalisations en acier, en fonte ductile.
- Canalisations en polyéthylène PEHD, PVC, PRV

Un marché composé :

⇒ de nationaux dans les canalisations en polyéthylène et béton :

- **STPM CHIALI de SBA**
  - **ITP et TUBEX d'ORAN**
  - **PLASTUB de GHARDIA**
- } polyéthylène



- **ETRHB HADDAD Group –ALGER-**
  - **ALCAHYD sarl -Boumerdès**
- } **béton**

⇒ De représentation de groupes étrangers et consortiums :

- ✓ **Biwater/ Grande Bretagne**
  - ✓ **Vivendi Environnement France**
  - ✓ **Vinci CONSTRUCTION / France**
  - ✓ **Svern Trent / USA**
  - ✓ **ACA / ITALIE**
- } **acier & fonte ductile**

Cette étude originale s'est inspirée d'un événement économique d'actualité, peu ou pas abordable peut être en réflexion académique, la majorité, traitant de partenariat entre FMN de pays développés ou bien entre FMN et Entreprise du secteur privé local.

Le sujet est sensible sur des points précis, parce que objet d'enjeux socio économiques et politiques, liés au rapprochement entre deux entreprises n'évoluant pas dans un même contexte ,issues de sphères économiques sensiblement différentes et différenciées par une appartenance passée, à des courants et régimes de politique économique opposés.

L'intérêt de cette étude était de tenter une approche d'analyse préliminaire des stratégies d'alliances entre FMN et les grandes Entreprises du secteur public.

L'Algérie, pays en développement n'est pas pionnière dans ce type d'alliance qui permet une prise de participation et de contrôle de ses entités publiques, contrairement à ses voisins proches de l'Est et de l'Ouest, et encore moins par rapport aux pays de l'Est Européen.

Notre ambition est de donner une suite à ce travail dans le cadre des stratégies d'alliances et leur répercussions sur les pays concernés, une étude comparative des expériences de partenariat entre FMN et Entreprise publique voire la PME Algérienne indépendamment de son rattachement (public ou privé) à l'échelle nationale en premier lieu, puis élargie à l'échelle régionale Maghreb, ou bassin méditerranéen en second, permettrait d'affiner davantage ce travail qui sera, poursuivi après l'entrée en vigueur imminente de ce partenariat.

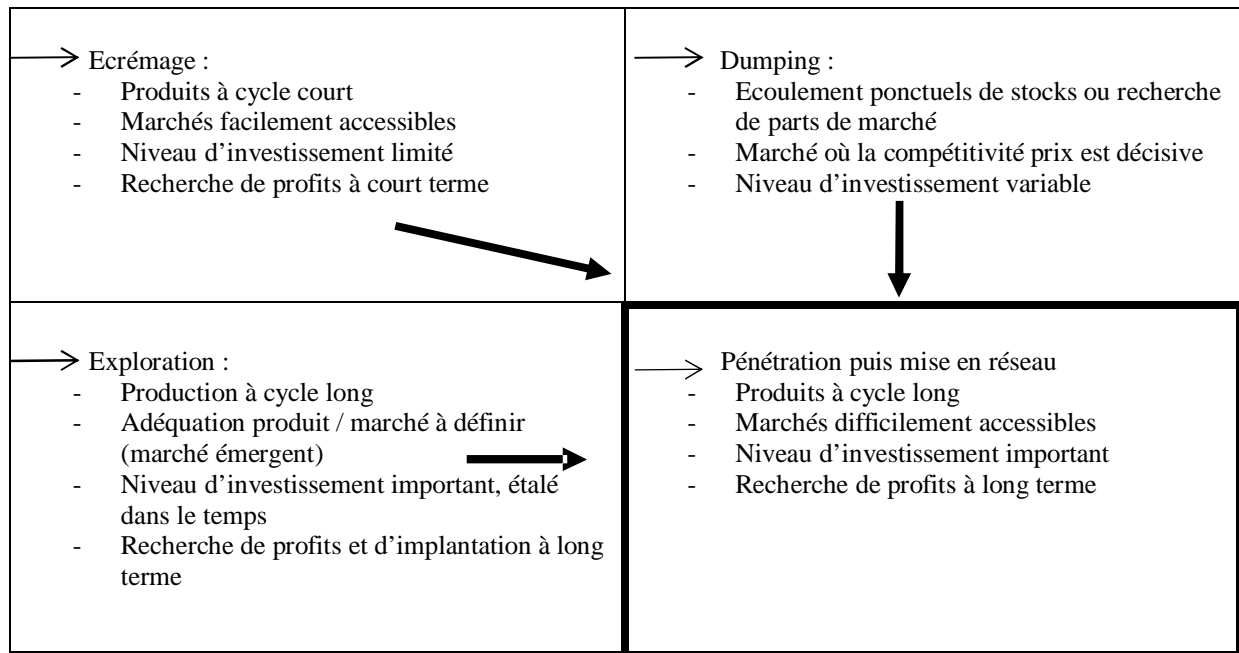
# ANNEXES

### Incitation à l'internationalisation

Valoriser ses « atouts » hors frontières (« Push »)	Saisir de nouvelles opportunités (« Pull »)	Tirer parti d'une présence géographique élargie (combiné « pull »/ »push »)
Exploiter plus largement ses capacités/écouler ses excédents de production	Tirer parti de l'établissement des barrières institutionnelles à l'entrée (tarifaires/non tarifaires)	Vision élargie de la demande, de l'offre et de leurs facteurs d'évolution
Suivre ses clients et trouver des fournisseurs de substitution	Prendre pied sur des marchés prometteurs / en forte croissance	Améliorer le positionnement et la coordination des fonctions (RH, Finance,...)
Valoriser sa maîtrise des processus de production avancés	Se positionner sur les marchés de référence fortement concurrentiels	Optimiser la « supply chain » à un niveau géographique élargi
Développer son savoir-faire et son image	Accéder à des pays à faibles coûts de main d'œuvre	Limiter L'exposition fiscale
Comparer sa capacité de R&D et d'innovation à la concurrence étrangère	Anticiper les mouvements de la concurrence	Diversifier et limiter son exposition aux risques pays
→ <i>Faire reconnaître, diffuser, son « concept », tester son potentiel</i>	→ <i>Mettre à profit les opportunités que présentent certaines zones cibles</i>	→ <i>Coordonner et optimiser son organisation géographique et fonctionnelle</i>
<b>INDISPENSABLE AUX TROIS PHASES</b>	<b>DETERMINANT A LA PHASE 2 INDISPENSABLE A LA PHASE 3</b>	<b>CARACTERISTIQUE DE LA PHASE 3</b>

Source : Lemaire j.p « *stratégies d'internationalisation* » ED.Dunod, 2003 ; In Paveau, & Duphil .Exporter 20<sup>ème</sup> Ed.ED .Foucher 2007

## Les stratégies d'entrée



**Source :** Lemaire j.p « *stratégies d'internationalisation* » adapté et complété de Root,FR., *Entry Strategies For International Market*, Lexington books/Massachusetts-USA 1987 **In :** In Paveau, & Duphi, *Exporter* 20<sup>ème</sup> Ed.EDFoucher 2007

## Table des Figures

Figure 1 : Qu'est ce qu'un projet	8
Figure 2 : L'incertitude décroissante en management de projet	16
Figure 3 : Travail séquentiel et en concourance	17
Figure 4 : Niveau de pilotage stratégique en management de projet	17
Figure 5 : Niveau de pilotage opérationnel en management de projet	18
Figure 6 : Les acteurs en management de projet	21
Figure 7 : Le phasage du projet	24
Figure 8 : Organisation hiérarchique des participations de l'Etat	64
Figure 9 : Organigramme simplifié du groupe HYDRO CANAL	68

## **Liste des Tableaux**

Tableau n° 01 : Les Dix (10) premières Multinationales en 2002	28
Tableau n° 02 : Evolution des indicateurs de rentabilité économique des filiales	79

## **Signification des abréviations**

AEP : Adduction en Eau Potable

AGEX : Assemblée Générale Extraordinaire

BTPH : Bâtiment Travaux Publics et Hydrauliques

CNUCED : Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement

CNRS : Centre National Pour la Recherche Scientifique

CPE : Conseil des Participations de l'Etat

EPE : Entreprise Publique Economique

ERGTHY : Etudes et Réalisations des Grands Travaux Hydrauliques.

IDE : Investissements Directs Etrangers

INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques

FMN : Firme Multinationale

LBO : Leverage By Out : Terme financier anglo saxon qui signifie levée de capitaux par endettement au près de fonds d'investissements pour l'acquisition de titres de participations (actions) dans des sociétés faisant l'objet de cession.

MAO : Mostaganem - Arzew – Oran

MPPI : Ministère des Participations et de la Promotion des Investissements.

OCDE : Organisation de la Communauté de Développement Européen.

PME : Petite et Moyenne Entreprise

PCSC : Programme Complémentaire de Soutien à la Croissance.

SGP : Société de Gestion des Participations

## Bibliographie

### Ouvrages :

**Afitep-afnor.** « *vocabulaire de gestion de projets.* » 2<sup>ème</sup> édition. Ed Afnor, Paris **1992.**

**Boutinet, J.** *Les multiples facettes du projet. Revue Sciences Humaines : faire des projets.* **1994.** ; *in* Courtot, H. » *Gestion des risques dans les projets* ». Ed. Economica. **1998**

**Conso.P, & Hémici.F.** *L'entreprise en 20 leçons.* Ed. Dunod. **2004.**

**Corbell, J.C.** *Management de projet : Fondamentaux, Méthodes, Outils.* Ed. d'organisation **2003.**

**Courtot, H.** *La gestion des risques dans les projets.* Ed. Economica. **1998**

**Derbal, A.** *Le plan d'ajustement structurel et son impact sur la restriction des choix technologiques : cas de l'Algérie ;* In , A. Djeflat & M. Lahlou *Technologie , Transition et Stratégies de développement au Maghreb*-Ed. Maghtech- **1998**

**Des Lauriers.T.** *Manager son projet.* Ed INSEP consulting. **2003.**

**Djeflat, A.** *L'Algérie : des principes de novembre à l'ajustement structurel.* Ed. Codesria. **1999.**

**Ecosip.** *Pilotage de projet et entreprises, diversités et convergences.* Ed Economica. **1993**

**Jolly, D.** *Alliance interentreprises : entre concurrence et coopération.* Ed . Vuibert. Paris. **2001.**

**Meier.O & Schier.G , :** *Fusions -acquisitions ; stratégies -finances -management,* Ed. Dunod. **2004**

**Midler, C.** *L'auto qui n'existait pas : management des projets et transformation de l'entreprise.* Ed. Inter. **1993**

**Muchielli, J.L.** **1998.** *Multinationales et mondialisation.* Paris : seuil. **1998**

**O'shaughnessy, W.** *La faisabilité de projet, une démarche vers l'efficience et l'efficacité.* Ed. SMG. **1992.**

**Paveau, J., Duphil, F.** **2007.** *Exporter.* 20<sup>ème</sup> édition Ed. Fouchet. **2007**



**Schiffrin, A.** *La mondialisation en 20 leçons*, Ed. Danger public. **2004**

### **Revues :**

**Arlandis, J.** *De l'alliance stratégique à la stratégie d'alliances*. Revue d'économie industrielle n°39, **1987**

**CNRS.** *Conduite de projet*, guide. **2001**

**Debourse, J.P.** *Le profil d'un gestionnaire de projet* -Revue « la cible », n°38. **1991.**

**Delapierre, M.** *Les accords interentreprises : partage ou partenariat*. Revue d'économie industrielle n°50. **1991**

**Ingham, M.** *L'apprentissage organisationnel dans les organisations*. Revue française de gestion-n°97. **1994**

### **Articles :**

**Conférence** de la commission de développement durable, 13<sup>ème</sup> édition New York  
avril 2005-

**Delapierre, M.** *Evolutions structurelles et stratégiques face à la mondialisation*. Economie rurale. ; **in**, Cheriet, F. *Analyse des alliances stratégiques entre FMN et PME : cas de Danone/Djurdjura en Algérie*. **2006**

**Fernandez, G.** *les alliances stratégiques*. Cahier des recherches CETAI, avril **1993.**

**Kadar, A.J.** *Mise à niveau des entreprises algériennes : Etats des lieux, perspectives et cas concrets d'entreprise mise à niveau*. Colloque international sur la mise à niveau des entreprises algériennes dans la perspective de l'adhésion de l'Algérie à la zone libre échange avec l'Union Européenne et à l'OMC. Université d'Oran. 26 & 27 mai **2007**

### **Autres documents(cours, rapport d'activité ;séminaires, thèses,..):**

**Croué,C.** Marketing international stades de développement international. Ed. De Boeck **1999. ;in,** Miraoui, A.et Salem,A.Cours de DPGS CMAI de *Marketing et stratégie internationale* » **2006.**

**Hadad, A.** *Séminaire sur les douanes Algériennes.* Université d'Oran. **2007.**

**Hadj Saharoui.K.**Cours de DPGS CMAI . *management des projets.***2007**

**Lagrange,D.***Histoire du management de projet.* Document sous licence créative commons.**2007**

**Lallem.M.** *Séminaire sur la privatisation des Entreprises publiques Algériennes..***2007**

**Lamiri,A.***Management de l'information, redressement et mise à niveau d'entreprises.*Ed. OPU. **2003. ;in,** B.Benyagoub , mémoire de DPGS CMI « *management de projet dans une entreprise publique .Cas : Construction d'un bac se stockage de propane liquéfié de 70.000 m<sup>3</sup> au complexe GP2/Z SONATRACH* ». **2004**

**Miraoui, A., Salem, A.** Cours de DPGS CMAI de *Marketing et stratégie internationale.***2006**

**OCDE.***le nouveau visage de la mondialisation industrielle : fusions-acquisitions et alliances stratégiques transnationales* Ed.OCDE. **2001**

**Protocole d'accord.***SGP ERGTHY // BONNA SABLA.*janvier **2007**

**Provest, H.***La conduite de projet.* Ed. Du moniteur. **1984. in** Benyagoub, B.*Management des projets dans une entreprise publique, construction d'un bac de stockage de propane liquéfié de 70.000m<sup>3</sup> au complexe Gr2/Z.deSONATRACH* .Mémoire de DPGS CMAI. Université d'Oran. **2004.**

**Rapport moral** de gestion du Conseil d'Administration du groupe Hydro Canal-**2006-**

**Rapports d'activités** du groupe & ses filiales - **2005et 2006**

## **Sites webs**

[www.acr-clermont.fr](http://www.acr-clermont.fr)

[www.insee.fr/fr/ffc/ipweb/ip1128/sources-definitions-biblio.html](http://www.insee.fr/fr/ffc/ipweb/ip1128/sources-definitions-biblio.html)

[www.senat.fr/rap/r03-233/r03-234.html](http://www.senat.fr/rap/r03-233/r03-234.html)

[www3.ac-clermont.fr](http://www3.ac-clermont.fr)

[www.skyminds.net](http://www.skyminds.net)

[www.j.p.chevalier.free.fr](http://www.j.p.chevalier.free.fr)

[www.wikipédia.org](http://www.wikipédia.org)



