

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Ecole supérieure de management – Tlemcen



**Mémoire de Fin d'Etudes En vue d'obtention du diplôme de Master en
Management**

Option : *Management et stratégie des entreprises*

Thème :

**Partenariat, stratégie les ambitions et les objectifs
atteignent**

Étude de cas: GICA

Présenté par :

M^r. BENNANE Ouamar

Devant le jury composé de :

Nom et Prénom	Grade	Qualité
1. Chikhi Kamel	MCA	Président
2. Hamche Omar	MCA	Encadreur
3. Bousaadia Hichem	MCB	Examineur

Année universitaire : 2019 / 2020

Dédicaces

A mes chers parents, pour tous leurs
sacrifices leur amour, leur tendresse, leur
soutien et leur prières tout au long de mes
études, que ce travail soit
l'accomplissement de vos vœux tant
allégués, et le fruit de votre soutien
infaillible, merci d'être toujours là pour
moi.

Remerciements

Je tiens à adresser mes profonds et chaleureux remerciements pour m'avoir toujours accordé son aide, pour la confiance qu'il a eu en moi, et pour son immense bienveillance.

Je remercie le président de jury Monsieur, ainsi de l'intérêt qu'ils portent à mon travail en acceptant d'être examinateurs. Qu'ils acceptent ici, l'expression de ma sincère gratitude pour m'avoir honoré en acceptant de lire et d'évaluer ce présent travail de recherche.

Je souhaite également remercier toute personne qui, de près ou de loin, a contribué à l'aboutissement de ce travail ainsi que tous les enseignants (es) qui ont contribué à ma formation.

Enfin, Il me tient particulièrement à cœur d'exprimer mon immense et sincère gratitude à l'ensemble des salariés de l'entreprise « GICA », et à leur tête Monsieur hammoudi el hachemi, qui tout au long de mon stage pratique m'ont traité comme un membre de leur famille, ils m'ont permis d'évoluer dans un environnement serein et convivial, qu'ils trouvent ici l'expression de mes sincères remerciements.

Sommaire :

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Liste des annexes

Introduction général.....1

CHAPITRE I : Fondement, démarche stratégique et finalité de l'entreprise.....6

Section1 : Fondement et les niveaux de la stratégie6

Section 2 : Démarche stratégique15

Section 3 : Finalité d'entreprise et les outils d'analyse stratégique24

CHAPITRE II: Les concepts théoriques liés au partenariat et le cas l'Algérie.....32

Section1 : La notion de partenariat stratégique32

Section2 : Partenariat public-privé42

Section3 : Partenariat auro méditerranéenne et le cas Algérien.....52

**CHAPITRE III: Cas pratique partenariat entre « GICA » la filiale de Mitidja et LAFARGE
...63**

Section1 : Présentation des parties prenantes63

Section2 : processus de partenariat entre GICA et LAFARGE69

Section3 : examiner le partenariat entre GICA et LAFARGE77

Conclusion général85

Bibliographie88

Tables des matières.....92

Les annexes

Résumé

Liste des tableaux

N°	Titre	Page
01	Exemple des critères de faisabilité des choix stratégique	21
02	Exemple de critères pour l'élaboration du business plan.	21
03	Évaluation de Partenariat – Opportunités d'Apprentissage et d'Action	41
04	Les acteurs du partenariat public-privé	46
05	Synthèse des différents types du ppp.	49
06	Le barème l'actionnariat étranger dans le coût total de l'investissement en algérien.	57

Liste des figures

N°	Titre	Page
01	Les facteurs performance de DAS	10
02	L'enlissement dans la voie moyenne	12
03	Matrice axes de diversification	14
04	Démarche stratégique	16
05	Processus de la décision stratégique.	19
06	La mise en œuvre opérationnelle de la stratégie.	21
07	Mécanisme d'utilisation du tableau de bord prospectif	22
08	L'écart stratégique.	24
09	Processus de finalisation de la stratégie	25
10	Caractéristiques et rôle de la vision stratégique.	26
11	Les types de partenariat	33
12	La répartition de production du ciment au sein du groupe GICA.	66
13	Production et vente du ciment par l'entreprise « S.C.MI »2019.	68
14	Répartition des employées de « S.C.MI » selon l'âge.	69
15	Cout de formation et stage du personnel.	79
16	Le nombre du personnel formé en 5 ans.	79
17	Résultats de l'émission de poussière.	80
18	Evolution de la production et la vente de ciment a l'unité de production « S.C.MI »	82
19	Evolution du chiffre d'affaire et le résultat net de « S.C.MI »	82

Liste des abréviations

Fcp : facteurs clé de succès

Ppp: Partenariat public-privé

Epe: Entrepreneur privé étranger

Cpe: Conseil de participation de l'état

Tap: Taxe sur l'activité professionnelle

Ue: Union Européen

CA: Chiffre d'affaire

Liste des annexes

Annexe n°01: La répartition de production du ciment au sein du groupe GICA.

Annexe n°02: Evolution de la production et la vente de ciment a l'unité de production « S.C.MI ».

Annexe n°03 : Evolution du chiffre d'affaire et le résultat net de « S.C.MI ».

Annexe n°04: guide d'entretien avec les responsables « S.C.MI ».

1-Quelle était la place de la cimenterie « S.C.MI» ?

2- Pourquoi avez-vous fait appel à un partenaire étranger pour la réalisation de partenariat ?

3- Avez-vous eu recours à un appel d'offre ?

4- Si oui, y'a-t-il eu d'autres entreprises qui se sont proposer ?

5- Sur quels critères s'est basé votre choix de LAFARGE?

6-Quelles sont les raisons qui vous ont poussé à accepter l'offre de LAFARGE ?

7-Avez-vous rencontré des difficultés lors de votre installation? Si oui pouvez-vous nous en citer quelques-unes ?

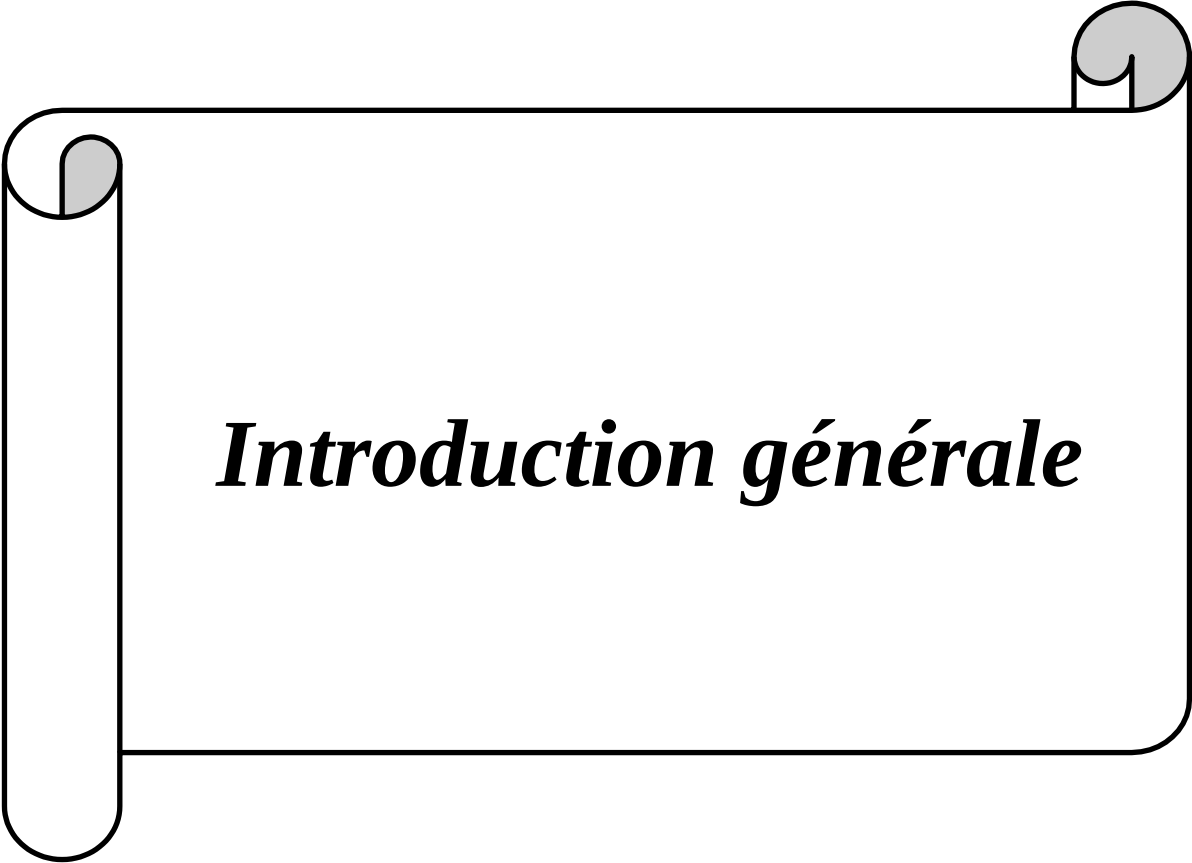
8-Quels sont vos objectifs de part cette joint-venture ?

9- Avez-vous atteint les objectifs fixés au préalable ?

10- Quels sont les apports tirés de ce partenariat ?

11-Envisagez-vous de renouveler ce contrat ?

12-Envisagez-vous d'autres partenariats en Algérie ?



Introduction générale

Introduction générale :

Il n'y a pas longtemps, les grandes entreprises étaient considérées comme le moteur des économies en développement, mais peu à peu après les troubles et la concurrence féroce dans l'environnement économique mondial; Atteindre les objectifs de ces derniers est devenu difficile à réaliser, posant un défi majeur pour la plupart des entreprises.

Les objectifs de la firme sont multiples, qui dépendent, entre autres, de sa survie et de sa croissance. Mais cette entité est aujourd'hui confrontée à des problèmes et défis sans précédent dans son environnement interne, caractérisé par l'instabilité, en raison de la complexité des problèmes de production, de commercialisation, de ressources humaines et de développement technologique, avec l'influence de facteurs environnementaux externes. Cependant, l'adoption d'une stratégie sera essentielle.

Pour l'Algérie, l'émergence des entreprises a été limitée par des facteurs économiques et institutionnels qui ont coïncidé avec l'ouverture économique de notre pays, à l'environnement international, par la libéralisation du commerce extérieur, avec l'augmentation des flux d'investissements étrangers, ce qui a conduit à une concurrence accrue, à travers l'entrée de produits et de producteurs étrangers, qui menace ce type de Affaires et les met en position de faiblesse. Cependant, ces facteurs ont obligé l'entreprise algérienne à intégrer une réflexion stratégique pour s'adapter aux changements et assurer sa compétitivité,¹ reconnaissant que cette réflexion ne se limitait pas aux grandes entreprises, mais incluait les petites et moyennes entreprises.

De nos jours, les entreprises ne peuvent plus opérer de manière isolée ou gérer toutes les opérations elles-mêmes, elles choisissent donc de collaborer avec un ou plusieurs partenaires pour obtenir un meilleur résultat.

Le partenariat est une forme de coopération difficile. Elle est le résultat de la compréhension des parties égales à traiter le même sujet, tout en respectant les pouvoirs de mission de chacun d'eux, qui collectent des ressources complémentaires, financières, matérielles ou humaines, dans le but de réaliser une action commune.

Parmi les options de la coopération, l'une des voies proposées est celle du partenariat public-privé (PPP), ils sont considérés comme une orientation à la fois nouvelle et intéressante, et un instrument, permettant de renforcer les capacités managériales et moderniser la gestion des services publics en introduisant des méthodes d'entreprises privées au sein de l'organisation publique.

Ainsi, l'objectif de toute entreprise qui conclut un partenariat est de bien performer dans son domaine d'activité par rapport aux autres entreprises. Par conséquent, le PPP est un moteur qui lui permet d'être efficace et efficient.

Et avoir une situation géographique privilégiée, du fait de son exposition à la mer Méditerranée, qui lui permet de profiter pleinement des opérations de transport et de

¹ A.HAMADOUCHE, Méthodes et outils d'analyse stratégiques, les éditions Chihab, 1997, p133.

logistique en général dans les activités d'exportation, et sa domination des échanges avec le monde extérieur, et vu la place qu'occupe l'entreprise publique algérienne dans les grands secteurs économiques stratégiques, en l'occurrence le domaine industrielle. Celle-ci a opté pour constitue une nouvelle stratégie de développement

1. Le cadre théorique

D'après les études de recherche précédente réalisée en Algérie sur le thème de « partenariat, stratégies des entreprises » ils donnent l'importance au processus de réalisation de partenariat avec des entreprises étrangères et la qualification des PME algériennes d'adopter ce types d'alliance pour atteint le meilleure niveau de performance en trouve quelques travaux de recherche intéressent comme :

- Aoumad sonia & bekka sabrina, « partenariat public-privé dans le domaine maritime », université de Bejaia, 2017.
- Zitouni sabrine, « Le partenariat étranger comme outil de réhabilitation des petites et moyennes entreprises », université de Mostaganem, 2017.

L'échantillon : en va faire notre étude de recherche au sein de l'entreprise « GICA » et la filiale de production des ciments « S.C.MI » et en voie l'impact de partenariat sur la production et la performance de l'entreprise après 12 ans de partenariat avec le leader français LAFARGE.

Curriculum descriptif

Nous avons utilisé cette approche dans la partie théorique de l'étude, car nous avons traité les différents concepts liés au partenariat étranger et aux différents concepts de stratégie d'entreprise.

Méthode analytique

Cette méthode est utilisée dans l'analyse des résultats des programmes de réhabilitation mis en œuvre en Algérie, sur la base des documents fournis par les organismes préoccupé et quelques références.

2. Problématique: Quel est l'impact du partenariat sur la stratégie et les objectifs de l'entreprise ?

3. Les hypothèses

4. Hypothèse 1 : Le partenariat apporte une valeur ajoutée très importante à l'entreprise à plusieurs niveaux stratégiques.

Hypothèse 2 : Le partenariat développe ils les objectifs et la vision de l'entreprise

Dans une logique de confirmer ou d'infirmer notre hypothèse, nous avons choisi de traiter le projet de partenariat de l'entreprise public GICA avec l'entreprise LAFARGE, ce qui nous a

amenés à avoir recours à un entretien et une analyse qu'on a jugé plus adéquate à la nature de notre étude.

Le déroulement de l'entretien a été assez satisfaisant, de par l'accueil du personnel, mais aussi des interviewés constitués du directeur de l'entreprise GICA qui nous a répondu aux questions concernant les stratégies adoptées et les causes principales qui poussent l'entreprise à conclure un partenariat avec une multinationale comme LAFARGE.

5. L'intérêt et les motifs du thème :

Parmi les raisons qui ont motivé le choix de notre thème :

- L'évolution du cadre organisationnel et institutionnel, relatifs au partenariat.
- L'importance accrue donnée aux PME en raison du rôle joué par ce secteur d'entreprise dans le développement économique et social.
- Etant donné que la stratégie définit la relation entre l'entreprise et son environnement, les stratégies qui doivent adopter cette entreprise, pour atteindre leurs objectifs.
- La stratégie permet à l'entreprise d'avoir des avantages concurrentiels, d'autant plus que ce type d'entreprise existe dans un environnement, caractérisé par une concurrence internationale forte, résultant de l'ouverture du commerce extérieur, du partenariat avec l'UE et prochainement l'adhésion à l'OMC.
- Le nombre limité des recherches dédiées, que ce soit à la stratégie ou le partenariat.

6. L'objectif du travail :

Mon objectif au plan théorique :

- Déterminer le concept de la stratégie.
- Identifier le processus de la démarche stratégique.
- Déterminer le concept de partenariat et en particulier le (PPP).
- Déterminer les accords de l'Algérie avec l'UE qui facilitent le partenariat et l'implantation des entreprises étrangères en Algérie.

Sur le plan pratique :

- Déterminer l'étendue d'adoption de la stratégie par l'entreprise GICA.
- Les objectifs fixés les résultats réalisés par l'entreprise GICA après le partenariat avec LAFARGE.
- Déterminer le processus de partenariat de l'entreprise GICA avec LAFARGE.

7. Structure du travail de recherche

Ce mémoire sera subdivisé en trois chapitres complémentaires. Il sera structuré de la manière suivante : nous allons, dans le premier chapitre en va définir les Fondement et l'historique de la stratégie et puis en passe en 2 ème section pour définir la démarche stratégique bien détailler et en fin de chapitre en découvre les finalités de l'entreprise et les outils d'analyse stratégique.

Deuxième chapitre : sera consacré à la présentation du partenariat en général et en partenariat public-privé en particulier, et en parlera aussi sur le cas de partenariat en Algérie et les différents avantages offert pour les investisseurs partenaires étrangers.

Troisième chapitre : va illustrer par un cas particulier, la définition de la stratégie adopté par le groupe GICA et l'unité de production « S.C.MI » et le processus de réalisation du partenariat avec le groupe LAFARGE. Enfin en vas présenter quelques résultats discussions autour de la réalisation des objectifs fixés pour les deux parties en principe les résultats obtenus après le partenariat

7 Les limites de recherche

- Connaître le statut des entreprises algériennes et l'étendue de leur contribution à l'économie algérienne.
- Aborder les programmes et politiques les plus importants qui soutiennent le secteur de l'industrie minière algériennes dans le cadre de la coopération, la communauté internationale.
- Étudier les programmes les plus importants conclus dans le cadre d'un partenariat étranger et connaître les résultats qu'ils ont obtenus dans le secteur de l'industrie minière des entreprises Algériennes.

CHAPITRE I : Fondement, démarche stratégique et finalité de l'entreprise

Introduction

La perspective stratégique participative autorise Les entreprises et partenaires de faire des affaires "Business", et concevoir un avenir partagé pour faire des affaires visant à anticiper les changements L'avenir. En ce sens, nous supposons que ce cercle peut être absorbé dans un réseau stratégique Les entreprises que nous concevons, partageons nos connaissances, construisons des scénarios, tout Maintenir la logique commerciale. Bien qu'il offre un large éventail d'exploration dans les stratégies d'innovation, n'a pas été développé dans la littérature Réseaux d'entreprises. D'un autre côté, fournit un nouvel éclairage processus d'apprentissage, de conception et d'innovation. Plateformes et concepts d'écosystème Les œuvres, en plus, sont indissociables de cette littérature administrative enrichie de nombreuses Travail expérimental. Par conséquent, il forme un réseau pertinent de compréhension et de réflexion Analyse pour surveiller le circuit BASF et le processus de coévolution avec Les organisations, les outils et les acteurs, en fait, l'environnement, à la fois interne et externe.¹

Section 1 : Fondement et les niveaux de la stratégie

L'histoire du la stratégique est une étude conceptuelles nous permettent de voir comment la science de gestion utilise ce concept dérivé du domaine militaire. Après avoir défini la stratégie, continuez à utiliser d'autres type de stratégie que votre entreprise besoin pour l'évolution afin d'atteindre leurs objectifs.

1. Rappel sur les origines militaires de la stratégie

Si de nombreux documents sur la stratégie militaire peuvent être trouvés, alors deux auteurs sont souvent cités. Le premier est sun-tzu de la Chine, son œuvre "L'art de la guerre" a été écrite en 450 avant JC. Le deuxième auteur est le général prussien Karl von Clausewitz (Karl von Clausewitz, 1780-1831).

a) Les points de convergence entre Sun Tzu et Clausewitz

« Sun Tzu et Clausewitz abordent la guerre de deux manières différentes. En conséquence, un certain nombre d'idées dans leurs livres ne sont développées que par l'un ou l'autre. Lorsque les sujets traités sont cohérents, les analyses des stratégies peuvent converger, même si les méthodes pour les identifier sont assez différentes. Ainsi, un certain nombre d'idées sont proche dans Sun Tzu et Clausewitz ».²

L'équilibre des forces est le premier point du consensus des deux stratégies. Pour eux, il s'établit principalement de manière précaire et subtile dans la relation affective entre le peuple et le souverain et entre les militaires et les chefs des troupes militaires. Les formule est complètement différente, mais la pensée reste la même. Semblable à la stratégie d'entreprise,

¹ <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00835962/document> consulté le 08/03/2020 à 20h30.

² www.dems.defense.gouv.fr consulté le 10/03/2020 à 21H05.

cela peut expliquer le pilotage d'entreprise et la relation hiérarchique qui rassemble les managers et unit tous les employés autour d'un même objectif.

Le deuxième point est Sun Tzu, qui estime que la situation entre les troupes est un prince, un équilibre entre l'engagement stratégique et les conflits contre les problèmes environnementaux. L'essence de son idée est de chercher des ennemis pour lui. Ici, avec Clausewitz, il a réfléchi sur les opportunités et les possibilités dans différentes situations. Le principe du déséquilibre est en effet au centre de la logique de Clausewitz. Il s'agit d'ajuster des interactions stratégiques complexes pour assurer la victoire.

L'analyse des stratégies sur des sujets spécifiques peut également varier. Par conséquent, s'ils comprennent tous bien l'indépendance de la guerre, leur compréhension sera différente. Au départ, la guerre était en fait le résultat d'une intention politique. Cependant, si un homme politique peut rapidement voir que sa maîtrise de la guerre lui est intimement liée, il doit remercier Clausewitz, qui a imposé ses propres lois et motivations. En revanche, pour Sun Tzu, c'est tout simplement parce que c'est nécessaire: selon lui, il doit y avoir une séparation fondamentale entre les généraux et les dirigeants politiques.

b) Les points de divergence entre Sun Tzu et Clausewitz

Deux stratégies se détachent, tournant autour de l'idée que l'une d'elles sera un partisan de la stratégie directe, et l'autre sera une méthode indirecte, qui sera une explication éparse de l'excuse de la stratégie directe de Clausewitz. En revanche, ce n'était pas parce qu'il envisageait la possibilité d'attaquer depuis l'arrière, il a donc défendu la stratégie indirecte. La vraie stratégie indirecte n'est pas de lancer une attaque, ou de tout faire, pas de face à face, mais personne ne veut que vous le fassiez, car il est évident que cela sort et il n'y a pas de lien clair ou attendu entre le sujet et l'objectif principal, sinon nous le ferons. Objectif créé. C'est ce qu'a dit Sun Tzu. Par conséquent, l'effet inattendu peut être qu'elle apparaît comme l'attaque la plus évidente, précisément à cause de cela, jusqu'à ce que l'adversaire n'y attende finalement pas. C'est aussi une stratégie indirecte. C'est ce qu'a dit Sun Tzu. Par conséquent, au contraire, l'effet inattendu peut être qu'elle apparaît comme l'attaque la plus évidente, précisément à cause de cela, jusqu'à ce que l'adversaire n'y attende finalement pas. . C'est aussi une stratégie indirecte.¹

Définitions de stratégie :

- **Frédéric LEROY** : « la stratégie est la fixation d'objectifs en fonction de la configuration de l'environnement et des ressources disponibles dans l'organisation, puis l'allocation de ces ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable »²

- **Michel MARCHESNAY** : « la stratégie est l'ensemble constitué par les réflexions, les décisions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer le choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités

¹ <https://suntzufrance.fr/sun-tzu-vs-clausewitz-art-de-la-guerre-ou-science-de-la-guerre/> consulté le 05/10/2020 à 23h30.

² LEROY F., « Stratégie de l'entreprise », Paris, Dunod (3e éd.), 2012, p. 128.

en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des buts ».¹

Une stratégie d'entreprise est l'ensemble des choix d'objectifs et de moyens les plus pertinents qui orientent ses activités à moyen et long terme pour assurer la survie de l'entreprise et lui permettre d'acquérir un avantage concurrentiel sur son marché. La stratégie se traduit par un ensemble de plans d'action opérationnels et cohérents à mettre en œuvre dans le temps et dans les différents domaines d'activité. Elle peut aussi inclure des plans d'action alternatifs en cas de survenue d'événements majeurs modifiant la situation ».²

2. L'émergence de la stratégie

La stratégie forme progressivement un flux continu d'actions. Certaines de ces actions sont planifiées et envisagées, et vont vers des actions futures planifiées par les managers: c'est ce qu'on appelle une stratégie planifier ou délibérer. D'autres réagissent à des événements inattendus avec lesquels les entreprises interagissent. Elle vient de changements environnementaux imprévisibles: on parle ensuite de la stratégie émergente³.

2.1 La stratégie délibérée

Une stratégie soigneusement conçue définit des méthodes par laquelle une entreprise peut organiser et planifier son avenir. C'est une action compliquée qui peut conduire à des décisions à long terme. Cette stratégie a été formalisée et transférée à l'ensemble de l'entreprise, qui doit assurer l'exécution des décisions exécutées. Cette vision stratégique a aussi des limites:

- Sélectionné par un petit nombre de personnes qui ne comprennent pas forcément toute la réalité de l'entreprise.
- La stratégie est imposée, ce qui peut provoquer des résistances à sa mise en œuvre.
- Planification à long terme, car l'environnement commercial de l'entreprise va évoluer rapidement.

2.2 Stratégie émergente

Comprendre le travail quotidien, les opérations et les activités de l'entreprise. Selon cette méthode, chaque décision opérationnelle contribue à l'orientation de développement à long terme de l'entreprise, à savoir sa stratégie. De nombreuses études ont montré que des stratégies commerciales apparaissent souvent, mais cette vision stratégique existe toujours:

- Cela conduit à un manque de coordination entre les différents départements de l'entreprise.
- Il freine l'existence de la vision de l'entreprise pour les projets à long terme. Mais l'existence du projet va au-delà des problèmes quotidiens.
- Cela risque de mettre l'entreprise dans un travail de redondances des activités.

2.2.1 La stratégie déduite (de l'environnement)

¹ MARCHESNAY.M, « Management stratégique », SL, Les Editions de l'ADREG, 2004, p. 21.

² <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Strategie.htm> consulté le 25/03/2020 à 15h40.

³ Henry Mintzberg, Grandeur et décadence de la Planification Stratégique, Paris, Dunod, 1994 ; p25.

Il s'agit de toutes les stratégies qui partent de l'objectif pour définir les compétences nécessaires pour atteindre l'objectif. Dans cette approche, la définition du positionnement est nécessaire à la définition de la stratégie. Ainsi, nous pouvons selon moi regrouper dans cette catégorie, l'école du positionnement, l'école entrepreneuriale, l'école cognitive, l'école culturelle et l'école du pouvoir.

2.2.2 La stratégie construite (à partir des ressources et compétences)

La stratégie construite consiste à repérer les ressources et compétences de la firme en vue de créer les opportunités nouvelles, celle grâce auxquelles on se dotera d'un avantage concurrentiel.

3. Les niveaux de stratégie

La stratégie des entreprises vit le jour durant les années soixante. Il n'y a pas une théorie de la stratégie d'entreprise, aussi il n'en existe pas une définition précise. En gros, il s'agit de déterminer les objectifs à atteindre, les moyens et la manière de les atteindre. Deux grandes approches coexistent et, dans l'entreprise, se juxtaposent trois niveaux de stratégies.¹

3.1. Les stratégies business

Une stratégie d'entreprise, ou stratégie de domaine, qui est appliquée dans le domaine de l'activité stratégique (DAS), également appelée une unité commerciale stratégique (SBU). Elles permettent d'établir un avantage concurrentiel au niveau d'un domaine d'activité stratégique. Un avantage concurrentiel étant une meilleure maîtrise que les concurrents de certaines compétences qui constituent un facteur décisif de succès dans un domaine d'activité. Avant d'examiner en détail le contenu des stratégies commerciales, il est nécessaire de préciser quel est le domaine d'activité stratégique DAS.

3.1.1 Domaine d'activité stratégique(DAS)

« L'idée de domaine d'activité (DAS) est au cœur des concepts de l'analyse stratégique. C'est l'unité d'analyse sur laquelle se fonde la réflexion stratégique. En général, l'entreprise se présente comme un ensemble confus et groupé de produits, d'emplois, de département et de divisions ».²

3.1.2 Segmentation stratégique

Lorsque nous essayons de diviser une organisation en DAS, nous devons généralement faire face à deux contradictions :

- **La première:** On pourrait avoir tendance à utiliser un très bon niveau de segmentation, en gardant à l'esprit que chaque produit, chaque localisation géographique, chaque division organisationnelle, forme un DAS indépendant. Par conséquent, le risque est que au mieux cela conduise au pire au marketing de détail pour allouer des ressources anormales, sans synergie ni économie d'échelle.
- **La seconde:** On peut considérer que l'organisation dans son ensemble constitue un DAS unique, en refusant de le diviser en sous-parties distinctes. Dans ce cas, il serait

¹ Khemmas Abdenour, op.cit, p25.

² Tugrul Atamer, Roland Calori, Diagnostic et décisions stratégiques, édition Dunod (2^{ème} édition), 2004, p37.

impossible de prioriser certaines activités par rapport à d'autres activités, d'envisager des processus de liquidation ou d'adopter des positions stratégiques en ligne avec les différents environnements concurrentiels auxquels DAS est confrontée.

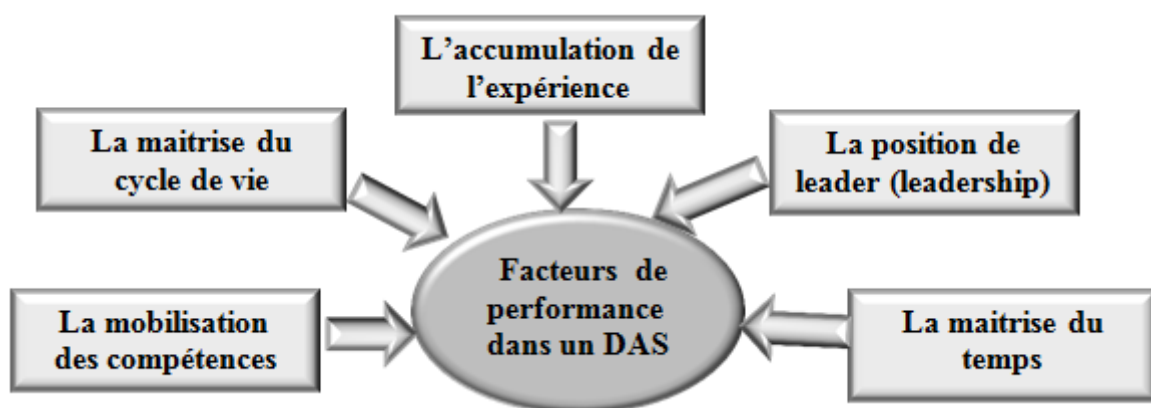
3.1.3 Les facteurs de la performance de (DAS)

Les facteurs de performance via le DAS a une forte importance stratégique, en raison de la relation entre la performance et les taux de croissance du marché, le concept de cycle de vie conduit les entreprises à se positionner dans un domaine où la croissance de demande élevé.

- **Le concept d'expertise** : guider les entreprises dans la mise en œuvre de stratégies de production de masse, notamment de production cumulative, ce qui permet de réduire les coûts unitaires et de constituer un avantage de coût compétitif.
- **La position de leader** : conduit les entreprises à choisir des stratégies de part de marché et de leadership, car ces stratégies sont liées à une meilleure performance.
- **La gestion du temps** : dans certains DAS, ce facteur représente la rapidité dans le processus de production et cela il permet à l'entreprise de développer des fonctions interactives dans les opérations. Ce qui rend l'entreprise peut concurrentielle sur le marché.
- **La mobilisation de compétences spécifiques** : cela peut être plus efficace dans certains domaines d'activités stratégiques. Par conséquent, l'entreprise développera des stratégies pour mobiliser des sources de compétences et un avantage concurrentiel.
- **Cycle de vie** : c'est le cycle de vie de produit et on peut distinguer la matrice BCG qui se compose de 4 étapes dilem, star, vache à lait et en fin le point mort.

Une fois que vous avez implémenté la division stratégique de l'entreprise et défini les facteurs de performance pour DAS, il est facile de choisir la stratégie à adopter pour chaque domaine d'activité.

Figure1 : Les facteurs performance de DAS



Source: G.Johnson, K. Scholes; R. Whittington; F. Fréry, Stratégique, 7eme edition, Pearson Education, 2005,

4. Stratégies générique

La stratégie générique est un type de stratégie d'entreprise modélisée par le Pr. de Harvard, Michael Porter, dans les années 1980. Déclinée en trois sous-ensembles, la stratégie générique vise à asseoir l'avantage concurrentiel d'une entreprise dans un DAS déterminé. La stratégie générique ne doit pas pouvoir être imitée par les concurrents sinon elle perd tout intérêt. La stratégie générique à adopter dépend de ce qui ressort du business model de l'entreprise. Il doit être pensé et conçu dès que l'idée de créer une entreprise naît. En effet, ce n'est que grâce à un business model cohérent avec la volonté entrepreneuriale, l'état du marché, les statuts juridiques de l'entreprise, et le business plan que l'entreprise peut démarrer sur des bases saines qui permettent un développement de l'activité économique sans entrave¹.

4.1 La stratégie de domination par le cout

Le principe de base est de rechercher les coûts les plus bas possibles par rapport à ses concurrents, et donc la possibilité de pratiquer des politiques commerciales agressives tout en maintenant une marge correcte. Les bases d'une stratégie marketing low-cost. Pour réussir ce pari, les entreprises qui ont choisi cette voie recherchent des économies grâce à l'effet d'expérience. Cela dépend principalement de 3 composantes:

➤ **L'investissement dans l'innovation**

La recherche et développement permet aux entreprise de trouver les moyens et les ressources nécessaires pour maîtriser les couts de production.

➤ **Économies d'échelle**

Cela correspond aux couts de reviens unitaire, le mécanisme le plus important dans cette notion c'est de réduire les couts fixe de production en produisant des quantités élevé.

➤ **L'effet d'apprentissage**

« Il en résulte une amélioration de la productivité au fil du temps grâce à une maîtrise accrue des processus et des tâches ».²

4.2 La stratégie de différenciation

Les entreprises différenciées doivent obtenir les avantages uniques de leurs concurrents, et les concurrents sont ce que les clients apprécient. En rendant la valeur des produits difficile à comparer, les comparaisons de prix peuvent être évitées. La différenciation peut être soit par le haut, soit par le bas :³

➤ **La différenciation par le haut :** « Cette offre se distingue de ses concurrents par sa valeur supérieure (grandes marques de luxe) ».

➤ **La différenciation par le bas :** « L'entreprise fait une offre dont la valeur de marché est inférieure, mais elle est proposée à un prix inférieur ».⁴

4.3 La stratégie de concentration (focalisation)

On se focalise sur une niche de marché pour cela, il faut que le marché soit suffisamment petit pour ne pas attirer de gros concurrents et qu'il nécessite des investissement ou des ressources spécifique pour éviter de la concurrence avec d'autre concurrents.¹

¹ Michael Porter, (traducteur) Philippe De Lavergne, L'avantage concurrentiel, Inter Edition, 1992, p65.

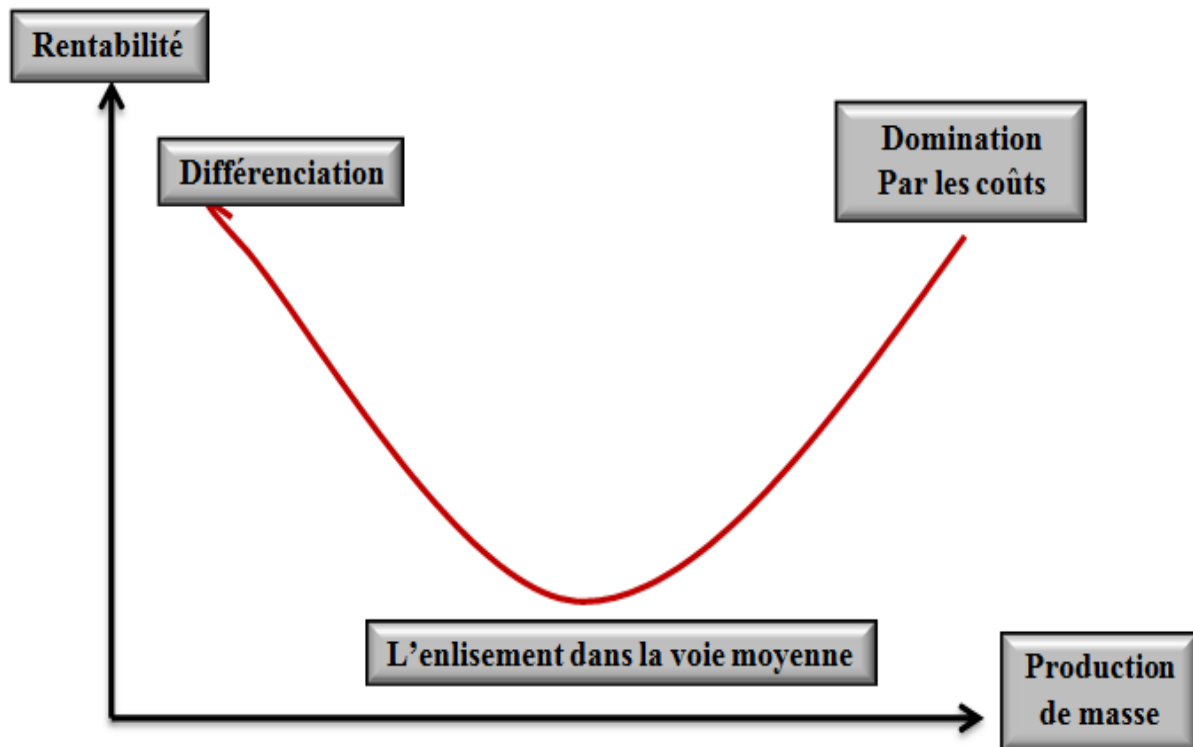
² <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/domination-par-les-couts.htm> consulté le 15/04/2020 à 20h10.

³ Philippe villemus, le plan marketing, Edition d'organisation groupe eyrolles, paris, 2009, p84.

4.4 L'enlissement dans la voie moyenne

On ce qui concerne la possibilité des entreprises des suivre deux stratégie en même temps reviens très difficile. Pour cela la majorité des entreprises préfèrent de choisir une seule stratégie, soit la maîtrise des couts ou la différenciation par apport aux autre concurrents, car la combinaison entre ses deux stratégies risque de stabiliser l'organisation.

Figure2 : L'enlissement dans la voie moyenne



Source : J.P.Halfer, M.Kalika, J.Orsoni, Management Stratégique, 9eme éditions, édition Vuibert, 2013, p47.

5. Stratégie corporate

Elle concerne l'entreprise ou l'organisation prise dans son ensemble. La stratégie corporate repose sur les attentes des parties prenantes de l'entrepris Il s'agit de déterminer le périmètre stratégique désiré par les principales parties prenantes de l'entreprise : doit-il être restreint (entreprise spécialisée sur un marché ou un produit) ou au contraire diversifié (entreprise positionnée sur plusieurs marchés ou produits).²

5.1 Stratégie de spécialisation

Dans ce cas, l'entreprise réduit son activité à un seule Das ou bien minimisé sa gamme de production, pour concentrer au niveau maximum pour qu'il s'efforce d'atteindre une efficacité maximale et en fait un avantage concurrentiel vital.³

5.2 Stratégie de diversification

¹ La taille critique est la dimension minimale que doit atteindre une entreprise pour s'introduire, survivre ou se développer sur un marché. On parle aussi de « masse critique » ou de « seuil dimensionnel ». Si elle n'est pas atteinte, l'entreprise n'a pratiquement aucune chance de succès sur ce marché.

² Tugrul Atamer, Roland Calori, Op.cit, p 105.

³ Alain Desreumaux, Xavier Lecocq, Wanessa Warnier, Stratégie, Dalloz, 1993, p196.

« La stratégie de diversification consiste à ajouter de nouvelles activités aux activités actuelles de l'entreprise. Elle vise à multiplier les domaines d'activité sans liens spécifiques entre eux ».¹ Elle cherche à s'orienter vers de nouvelles offres ou secteurs d'activité.

5.2.1 Les axes de diversification

Une entreprise peut se diversifier sur deux axes, d'une part « l'axe produit », d'autre part « l'axe marché ». Partons d'un couple produit/marché actuel, c'est-à-dire qu'on est sur une stratégie de spécialisation. Une entreprise peut se développer selon trois axes de croissance :

- **Diversification produit**

Consiste à rester sur le marché actuel et à développer de nouveaux produits, On propose aux clients et réseaux de distribution actuels, de nouveaux produits.

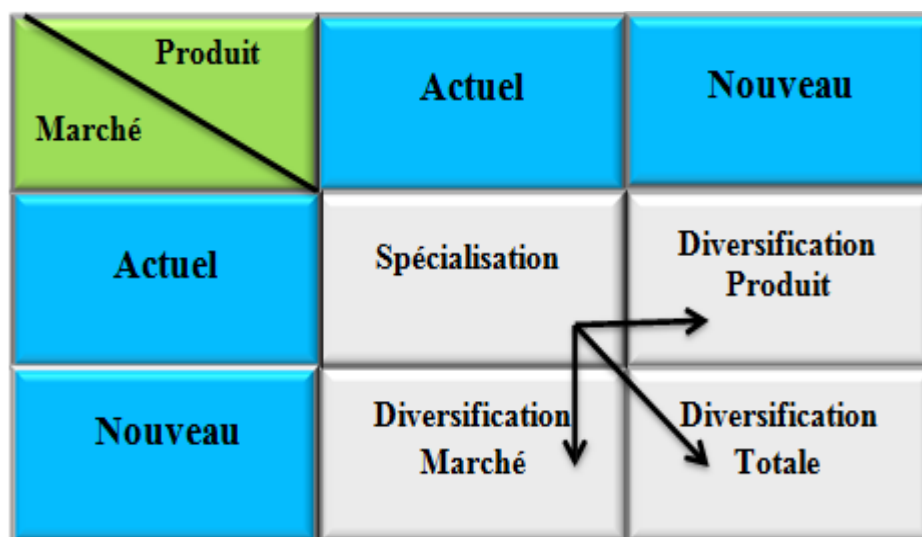
- **Diversification marché**

Consiste à proposer les produits actuels à de nouveaux marchés, dans ce cas-là, le même produit est proposé à une nouvelle cible de clientèle et de nouveaux distributeurs

- **Diversification total**

Consiste à quitter le couple produit/marché actuel pour se développer avec de nouveaux produits, sur de nouveaux marchés.

Figure3 : Matrice axes de diversification



Source : Tugrul Atamer, Roland Calori, Diagnostic et décisions stratégiques, édition Dunod (2^{ème} édition), 2004, p 124.

6. Les stratégies d'intégration ²

Consiste à regrouper des activités en dehors de l'activité principale, le but de cette stratégie est la croissance interne et externe le principe fondamentale c'est d'englober sa chaîne d'approvisionnement sous une même direction pour maîtriser les dépenses. il existe 2 types d'intégrations (l'intégration verticale/l'intégration horizontale)

6.1 L'intégration verticale

¹ Alain Desreumaux, Xavier Lecocq, Wanessa Warnier, Op.cit, p 122.

² <https://jobphoning.com/outsourcing/strategie-d-integration> consulté le 17/04/2020 à 23h40.

Il s'agit d'une appropriation dans le cadre du processus de production, de commercialisation et de vente d'une seule entreprise ou d'un seul groupe d'entreprises, qui appartiennent généralement à plusieurs entreprises.

- **L'intégration verticale en amont**

L'entreprise se développe en maîtrisant les activités correspondant aux fournisseurs actuels de l'entreprise. Ce développement peut être réalisé soit par la croissance externe générée par l'acquisition de fournisseurs existants, soit par la croissance interne et le développement des activités internes de l'entreprise. Le but est d'assurer la sécurité d'approvisionnement.

- **L'intégration verticale en aval**

Lorsque l'organisation investit dans les étapes supérieures de développement ou de publication, veuillez mener les activités client jusqu'à ce point. Par conséquent, il est lui-même responsable des activités de distribution précédemment effectuées par le fournisseur de services.¹

6.2 L'intégration horizontale

Ce concept défini comme une stratégie de développement ou d'acquisition d'une entreprise au sein de la même unité commerciale. Les participants sont encouragés à se concentrer dans le même département, ce qui provoque parfois les effets de fusions départementales, qui sont généralement liées à des sociétés multinationales ou à des groupes d'entreprises. Leur objectif est de pousser la croissance illimitée à l'extrême afin que les géants économiques puissent monopoliser le vrai chef de leurs secteurs d'activité.

6.3 L'internationalisation et le niveau d'engagement²

Chaque entreprise souhaite de pénétrer ses frontières locales pour procurer des marchés à l'international, mais chaque une choisira la manière de l'internationalisation selon ses propres moyens afin de réduire les risques et acquérir des connaissances de base suffisantes pour spéculer dans les autres marchés à l'avenir, et suivent des étapes enchaînées pour développer des marchés ciblés de l'exportation jusqu'à la globalisation. Voilà quelques niveaux d'engagement des entreprises :

- A. L'exportation
- B. La distribution à l'échelle mondiale
- C. L'implantation à l'étranger
- D. L'entreprise mondiale ou globale

Section 2 : Démarche stratégique

La démarche stratégique se présente dans sa conception classique comme un modèle précontraint et séquentiel d'analyse et de décision.³ La planification stratégique essaye de prévoir l'avenir et d'agir sur le futur. C'est donc un instrument d'action de motivation et de cohérence.

¹ M. Marchesnay, Management stratégique, Eyrolles, 1993, p75

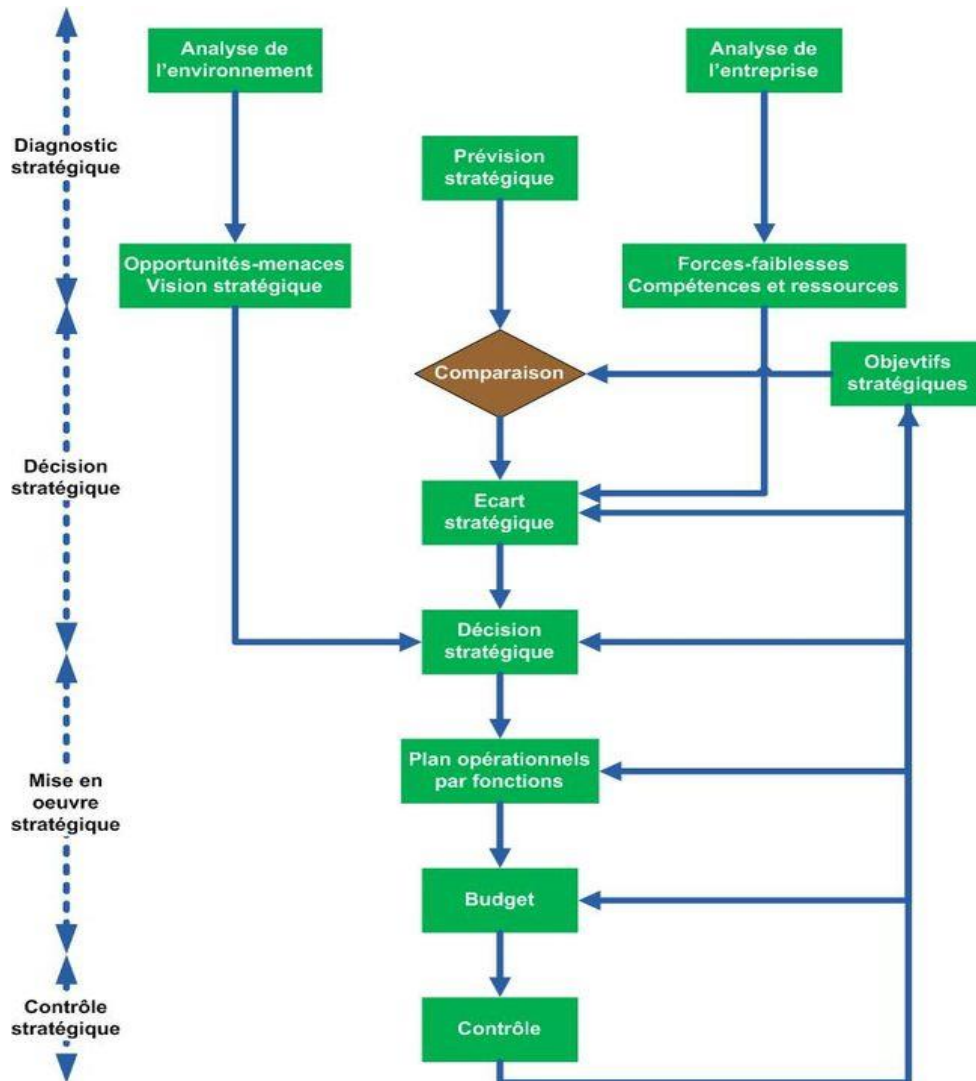
² <https://www.petite-entreprise.net/P-3050-136-G1-quels-sont-les-differents-types-d-exportation.html> consulté le 18/04/2020 à 22h55.

³ Serge Oréal, Management Stratégique de l'entreprise, édition Economica, 1993, p174

1. Processus de démarche stratégique

L'approche stratégique varie selon la taille de la firme. Dans le cas d'une entreprise multi-activités, l'étape de diagnostic stratégique doit être précédée d'une segmentation stratégique afin de formuler la stratégie appropriée.

Figure4: Démarche stratégique



Source: JP. Helfer, M. Kalika, J.Orsoni, Management, stratégie et organisation, 6^{ème} édition, Vuibert, 2006, p68.

2. La phase de diagnostic stratégique

Cette phase c'est une première évaluation de l'état de l'entreprise avant le début de ses activités ou avant de s'engager dans un nouveau DAS, et cette étape comprends deux sous

Phase, le diagnostic interne et le diagnostic externe. Pour donner une idée générale sur laquelle l'entreprise vocalise pour identifier clairement ses avantages concurrentielle

2.1. Le diagnostic interne

Aide à déterminer les forces et les faiblesses de l'entreprise, et encore faire de l'équilibre entre ses deux aspects pour essayer de connaître leur position sur le marché, cette analyse se fait avant le début de l'activité ou le lancement d'un nouveau DAS.

a) L'analyse de la position concurrentielle de l'entreprise

La position des concurrents est très importante pour l'entreprise afin d'éclairer un avantage concurrentiel et à partir de cette évaluation on trouve la compétitivité de l'entreprise avec ces concurrents. Relier à la bonne exploitation des facteurs clés de succès, d'après la stratégie on trouve plusieurs facteurs :

- ✓ Un bon prix et un bon produit.
- ✓ Un matériel et une installation de qualité.
- ✓ Un bon emplacement en termes de coût.
- ✓ Une bonne communication.
- ✓ Une bonne organisation.¹

b) Le benchmarking

Comprend un ensemble des procédures de recherche et de l'analyse comparatives pour évaluer la performance de l'entreprise et le comparer par rapport aux résultats obtenus dans les autres entreprises concurrentes.

Le benchmarking peut être interne, ce qui permet de comparer à plusieurs services au sein d'une même entreprise, elle peut également s'agir de comparer une entreprise à ses concurrents directs. Cette approche vise l'amélioration, la compétitivité et la productivité de l'entreprise avant son lancement dans l'action.

c) Analyse fonctionnelle

C'est une approche opérationnelle très importante dans le quotidien de l'entreprise pour l'avancement de l'entreprise, elle compose de six fonctions :

❖ **La Fonction commerciale**

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

❖ **La Fonction production**

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

❖ **La fonction approvisionnement**

L'entreprise établit des quantités prédéterminées à commander pour le bon déroulement des fonctions de l'entreprise et encore pour garder un seuil idéal pour les stocks.²

❖ **La fonction ressources humaines**

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

❖ **La fonction finance**

C'est la fonction la plus nécessaire pour la survie de l'entreprise elle se compose des

¹Frédéric Ioroy, « toute stratégie d'entreprise », 6^{ème} édition, Dunod, Paris 2009, p172.

² <https://www.lefrancaisdesaffaires.fr/> consulté le 02/04/2020 à 23h30.

différents mécanismes pour calculer les différentes ratios pour l'analyse financière de l'organisation.

❖ La fonction de recherche et développements

Elle combine les activités créatives qui garantissant un avancement et l'invention pour l'objectif d'obtenir des nouveaux résultats pour le meilleur de l'entreprise et ces partie prenantes qui existe dans son environnement. ¹

2.2 Diagnostic externe

Chaque décision de l'entreprise est influencer par l'environnement externe pour cela les entreprises élaborent une évaluation pour étudier cet environnement, il existe deux catégories de l'environnement le macro environnement et le micro environnement.

A. L'analyse macro environnement

Ce compose des opportunités et menace, chaque contrainte peut toucher au rendement et influence d'une façon indirecte sur l'activité de l'entreprise soit d'une manière positifs ou négatif, on peut expliquer sa dans les facteurs suivant :

- **Facteurs politiques:** lois sur les monopoles, lois sur la protection de l'environnement, politique fiscale, réglementation du commerce extérieur, droit du travail, stabilité gouvernementale.
- **Facteurs économiques:** cycles économiques, évolution du PNB, taux d'intérêt, politique monétaire, inflation, chômage, revenu disponible, disponibilité et coût de l'énergie.
- **Facteurs Socioculturel:** démographie, répartition des revenus, mobilité sociale, évolution des modes de vie, attitudes vis-à-vis du travail, niveau d'éducation.
- **Facteurs Technologique:** dépenses publiques de R&D, investissements publics et privés dans la technologie, nouvelles découvertes, vitesse de transfert technologique, taux d'obsolescence
- **Les facteurs environnementaux ou écologiques :** analyse des réglementations et des tendances relatives à l'écologie et à la maîtrise de l'énergie,
- **Environnement légal :** analyse des lois, droit du travail, réglementations, normes de sécurité.²

B. L'analyse de microenvironnement

Regroupe l'ensemble des acteurs qui agissent d'une manière directe avec l'entreprise et cette dernière ne dispose pas de l'information immédiate et fiable sur ces acteurs, ce qui rend l'entreprise difficile a exécuté des actions pour cela il faut une analyse globale pour déterminer les attentes de ses partie prenantes en vers l'entreprise. Et encore Ce diagnostic permet à l'entreprise de développer des stratégies adaptées :

i. Les clients

Aujourd'hui le client est une ressource rares pour l'entreprise et aussi difficile a fidéliser, car le client crée la demande explicite ou implicite, le défi est de comprendre le besoin et essayer toujours de le satisfaire.

¹ economie.gouv consulté le 02/04/2020 à 23h45.

² <https://www.creerentreprise.fr/> consulté le 05/04/2020 a 22h00.

ii. Les fournisseurs

« Il exerce une forte influence sur la qualité et la compétitivité de l'offre de l'entreprise. Les prix proposés, la qualité des produits et services fournis, ainsi que le respect des délais et du support fournis affectent fortement l'entreprise. Ce sont les fournisseurs impliqués dans la chaîne de valeur ».

iii. La concurrence

« Les concurrents s'affrontent. Aussi, pour développer ou maintenir votre leadership, il est nécessaire de connaître ces concurrents, leurs offres, leurs forces et leurs faiblesses ».

iv. Les intermédiaires commerciaux

Dans la vie quotidienne de l'entreprise plusieurs intermédiaires et prestataires de service qui agissent pour faciliter les tâches de l'entreprise en trouve sa généralement dans la chaîne logistique et comme les bureaux d'expertise.

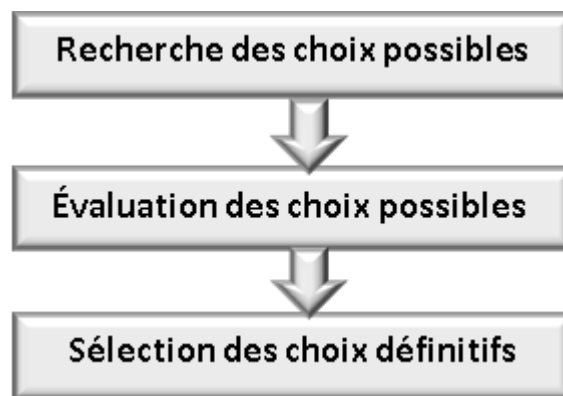
v. Autres partenaires

Il y toujours des nombreux partenaires pour l'entreprise soit de prêt ou de loin qui aide à la création de la richesse comme les institutions financier, la direction des impôts, les institution non gouvernementale.¹

3 La phase de décision stratégique

Cette phase est une approche sensible car si le noyau de la démarche stratégique et ce compose de trois étapes: recherche des choix possibles, évaluation des choix possibles et des choix finales.

Figure 5 : processus de la décision stratégique.



Source : Serge Oréal, Management Stratégique de l'entreprise, édition Economica, 1993, p146.

3.1 Recherche des choix possible

La première étape de processus est principalement faite par la méthode IMCC d'Hebert Simon, ce model regroupe l'intelligence, la modélisation, le choix et le contrôle car le choix à partir du analyse de chaque solution le décideur choisit une seule mais pas les toutes.

¹ <https://www.manager-go.com/> consulté le 05/04/2020 à 23h30.

3.2 Evaluation des choix possibles

Une fois les choix possibles effectués, des critères doivent être établis pour comparer les différentes alternatives stratégiques. La comparaison peut être effectuée en utilisant les critères suivants:

A. La compatibilité

Il s'agit ici de vérifier la compatibilité des différents choix stratégiques, par rapport à une série de critères. Nous pouvons vérifier le respect de la mission de l'entreprise, c'est-à-dire la raison de l'existence de l'entreprise, et nous vérifierons la compatibilité avec les valeurs de l'entreprise, ses convictions et ses liens alignement avec les structures et l'organisation existantes. Il existe également une compatibilité avec les ressources (humaines, financières et matérielles).

B. La synergie

C'est un ensemble des facteurs qui agissent ensembles pour crée un effet grâce aux interactions entre les différents services de l'entreprise, ils existent plusieurs types de synergie mais la plus populaire entre eux est la synergie d'intégration, cette norme de synergie est souvent utiliser pour justifier les décisions stratégique prise par la firme.¹

Nous essayons donc de montrer la complémentarité entre la nouvelle activité et l'ancienne activité. D'autres critères peuvent être envisagés:

- ✓ Risques associés à chacune des alternatives.
- ✓ Coût de chaque décision.
- ✓ Profit attendue.
- ✓ Chacun met en œuvre la faisabilité et la simplicité de chaque alternative.

4 La mise en œuvre des stratégies

La stratégie d'entreprise peut être mise en œuvre selon deux modes de développement. Soit croissance externe, croissance interne ou croissance organique.

4.1 Croissance interne

« Il s'agit d'investissements productifs ou commerciaux soit dans le métier actuel, soit sous la forme d'une diversification, en général c'est le développement au niveau interne par exemple la création de nouvelle activité, embauché les ouvrier en plus ».²

-Les avantages de la croissance interne

- Développer la capacité de l'entreprise
- Etaler les investissements

¹ Jean belotti, « synergie dans les entreprises », édition hermes, paris, 2005, p12.

² <https://www.joelpro-educ.com/s/chap-11-la-croissance-de-l-entreprise-cours-eoe> consulté le 10/04/2020 a 22h30.

- Motiver le personnel

-Les inconvénients de la croissance interne

- Maturité de secteur
- Maintien de la spécialisation
- Dépendance par rapport au marché.

4.2 Croissance externe

Le schéma de croissance externe consiste en l'achat par l'entreprise d'une activité existante. Il s'agit d'un développement plus brutal, basé sur l'intégrité d'une entreprise acquise.

-Les avantages de la croissance externe

- Utilisation immédiate de nouvelles capacités de production et des compétences extérieures.
- La diversification.
- La réduction de la concurrence.

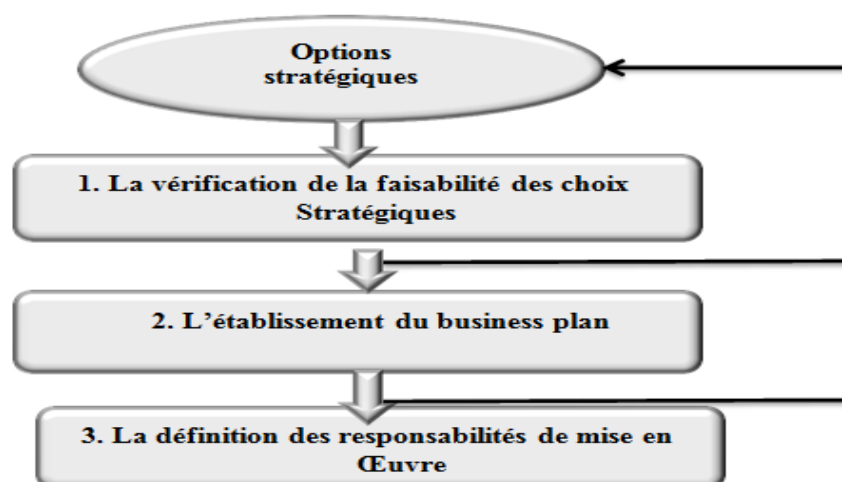
-Les inconvénients de la croissance externe

- Problème d'intégration des effectifs.
- Arrivée de nouveaux actionnaires.

5. La mise en œuvre opérationnelle des stratégies

Après la sélection de la stratégie, nous pouvons diviser la mise en œuvre de la stratégie en trois étapes: vérifier la faisabilité du plan stratégique, formuler un business plan ou un plan d'action, et déterminer la responsabilité de la mise en œuvre à long terme. L'achèvement de chaque étape peut déclencher la réaction de l'étape précédente.

Figure 6 : La mise en œuvre opérationnelle de la stratégie.



Source : Franck Brulhart, Les sept points clés du diagnostic stratégique: avec la méthode des cas, Eyrolles, 2009, p 12.

5.1 Vérification de faisabilité des choix stratégique

Pour éviter les péages inutile il doit être commencer par l'évaluation de plusieurs critères comme la culture, la technologie et la stabilité financière, pour classer selon leur importance, et leur priorité pour prendre des notes sur des échelles de (1-5), pour donner des observation et des conclusions afin de donner une vision pour les managers.

5.2 L'établissement de business plan (plan d'affaire)

Tout d'abord, un business plan est un outil qui permet de rassembler l'état d'esprit en un seul endroit sur toutes les directions qui composent le projet. Ceci est une description écrite de notre projet. Les affaires sont un élément clé dans la mise en œuvre de cette stratégie. Il existe plusieurs types de plans d'action à distinguer. Ils peuvent être distingués par sujet, auteur et destinataire.

Tableau : Exemple de critères pour l'élaboration du business plan.

Objet	Rédacteur	Destinataires
Lancement d'une nouvelle activité	Chef de projet	Direction générale, comité stratégique.
Lancement d'un nouveau Produit	Chef de produit	Direction marketing, direction de Division
Création d'une entreprise	Chef d'entreprise	Banquiers, partenaires
Création d'une franchise	Franchisé	Franchiseurs, banquiers
Innovation technologique	Créateur	Direction de la recherche, financeurs Publics

Source : Raymond-Alain Thietart, La stratégie d'entreprise, 2^{ème} éd, édition Science international, 1990, p 144.

5.3. La définition des responsabilités de mise en œuvre

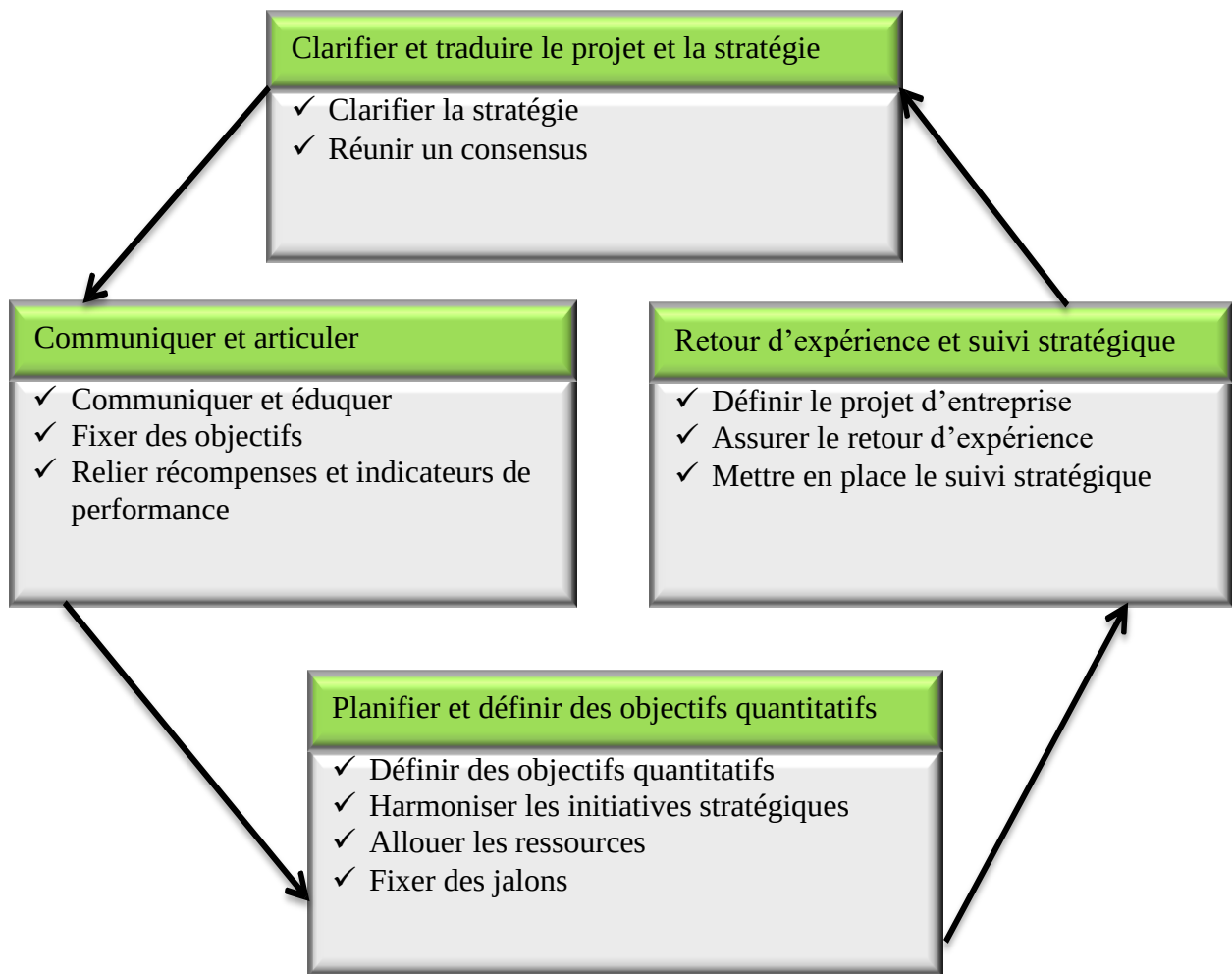
C'est l'étape finale ou les dirigeant doit agir pour structuré la stratégie qui convienne avec l'entreprise, les responsables de l'organisation doit trouver les ressource financière, humaine et matériel pour engager a l'exécution. Et encore il doit déterminer les objectifs et les missions avec un délai prévu pour le contrôle et la vérification.

5.4 Utilisation de tableau de bord prospectif dans la mise en œuvre stratégique¹

(Balanced ScoreCard) est un outil qui permet d'associer la définition de la stratégie et la vérification de la mise en œuvre. Cet outil est utilisé en 4 étapes (voir schéma ci-dessous).

¹ Henry Bouquin, Fondements du contrôle de gestion, édition PUF, 2004, p58.

Figure 7 : Mécanisme d'utilisation du tableau de bord prospectif.



Source : adapté de Henry Bouquin, Fondements du contrôle de gestion, édition PUF, 2004, p47.

1) La première étape : consiste à clarifier l'intention stratégique de l'entreprise et à traduire cette stratégie en objectifs.

2) La deuxième étape : vise à atteindre les objectifs spécifiés.

3) La troisième étape : est plus précise et conduit à des objectifs quantitatifs.

4) La quatrième étape : est une étape d'apprentissage qui vise à maîtriser le projet stratégique fondamental et est susceptible de revenir rétroactive.

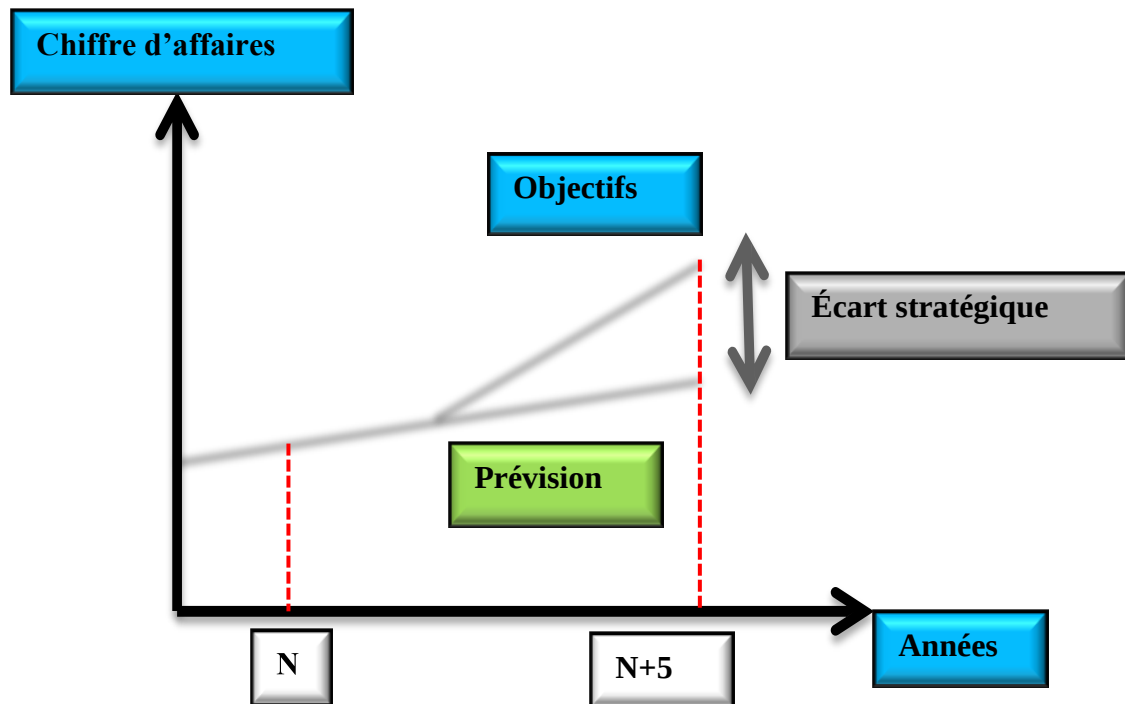
6. La phase de contrôle stratégique

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

7.1 L'écart stratégique

L'écart stratégique. C'est une différence entre la planification et leur réalisation ils peuvent être soit positifs ou négatif.

Figure 8 : L'écart stratégique.



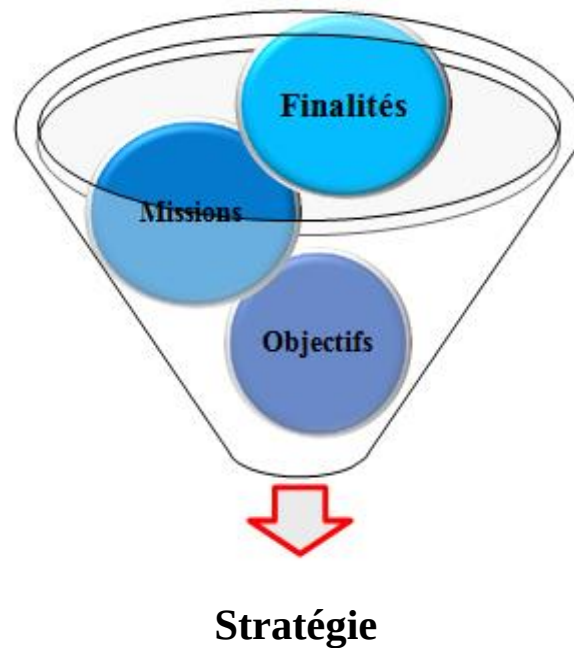
Source : P.Halfer, M.Kalika, J.Orsoni, Management Stratégique, 9^{ème} éditions, édition Vuibert, 2013, p55.

Nous avons vu ce développement de stratégie comme une condition préalable et nécessaire, et l'existence d'une vision stratégique du leader qui permet, grâce à sa diversité de tâches, de buts et d'objectifs, une stratégie cohérente qui bénéficiera de l'approvisionnement du plus grand nombre possible de parties prenantes de l'organisation.

Section 3 : Finalité d'entreprise et les outils d'analyse stratégique

Chaque entreprise, quelle que soit sa taille, son secteur ou son emplacement, doit développer une stratégie. Et pour développer ce dernier est un processus long et parfois chargé. Qu'il s'agisse d'une entreprise ou d'un intervenant externe, ceux qui ont des tâches lourdes dans la formulation de la stratégie ont besoin d'un prérequis: une vision stratégique. Ce dernier peut être le fabricant, le conseil d'administration ou le comité stratégique de l'entreprise. Une fois que la vision du leader est claire, elle peut être traduite en objectifs, tâches et objectifs à atteindre. Il prend la forme d'un entonnoir.

Figure 9: Processus de finalisation de la stratégie



Source : Adapté du cours Management stratégique, M. O. Oussalem, 2014, p78.

1. La finalité de l'entreprise

C'est l'idée de l'organisation philosophique et politique de son existence. Le but guide les actions de l'entreprise, il est la «cause» de ce que font les dirigeants. Sans cette idée, plus ou moins réaliste, le travail serait définitivement incohérent. Il est souvent difficile de définir un but, au mieux exprimé par des formules symboliques et générales. C'est pourquoi nous avons besoin d'outils pour guider l'action, et c'est le rôle des objectifs.

1.1 La mission d'une entreprise

La mission sert à déterminer le plus clairement possible le but ou la raison de l'entreprise. C'est la réponse à la question "Quel est le besoin principal auquel nous répondons" Ou "Quel est notre domaine de travail spécifique" La tâche détermine ce que l'entreprise fait et ne fait pas,

- ✓ Déterminer ce que l'entreprise fait, en utilisant des verbes d'action. On précise les produits ou services offerts.
- ✓ Préciser les segments de marché visés.
- ✓ Souligner le caractère distinctif de l'entreprise.¹

1.2 Les valeurs de l'entreprise

Sont un ensemble de croyances collectivement partagées qui décrivent les comportements essentiels à la réalisation de la mission et de la vision de l'entreprise. Une fois définies par

¹ Dominic DENEULT et Guy BARTHELL, Le Québec sur le podium, Les Éditions Transcontinental, 2010, p. 98.

l'équipe dirigeante, les valeurs de l'entreprise doivent être présentées et discutées avec tous les employés sans exception. Elles devraient même être abordées lors de l'entrevue d'embauche, ces principes doivent immanquablement être intégrés dans le travail de chaque personne dans l'entreprise.

- ✓ Mentionner les convictions et les principes de l'entreprise.
- ✓ Être défini par la haute direction, souvent par les propriétaires.
- ✓ Orienter les attitudes et les comportements, tant ceux des employés que ceux des dirigeants.¹

1.3 Vision stratégique

Une représentation explicite de l'avenir souhaité et la vision stratégique est à la fois Rationnel, intuitif, complet et tourné vers l'avenir. se dédier aux forces pour la société, il fournit un cadre d'intervention homogène et progressent, Dans la mise en œuvre d'une aspiration commune. La vision stratégique c'est la première étape pour exprimer le changement souhaité, Donne des conseils sur le développement de l'entreprise et ainsi ses parties prenantes.² La vision stratégique formalise un avenir attractif pour l'entreprise, qui est un «rêve stimulant». Il marque la fin, l'ambition et le projet. Le concept de vision a trois caractéristiques:

- C'est une pensée virtuel qui combine un nombre des valeurs et abstraction pour l'entreprise.
- C'est une pensée diffusable.
- C'est une notion qui englobe un nombre de caractéristique qui désigne la position géographique de l'entreprise.

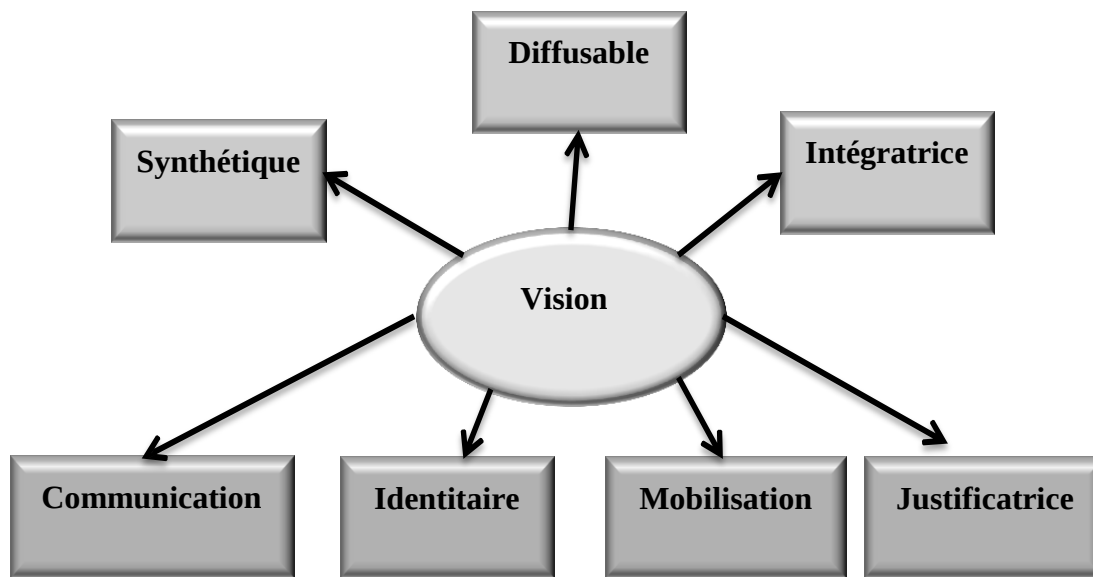
La vision remplit plusieurs fonctions complémentaires:

- A. C'est un outil de contact.
- B. C'est une manière d'assembler les équipes.
- C. Un moyen de mobiliser les hommes et les équipes.
- D. C'est une façon d'explication les décisions prise.

¹ Louis Jacques FILION et Edmilson LIMA, Le partage de la vision dans les très petites entreprises, HEC Montréal, Cahier de recherche n° 2012-01, p10.

² www.who.int consulté le 25/03/2020 à 20h30.

Figure 10: Caractéristiques et rôle de la vision stratégique.



Source: J.P.Halfer, M.Kalika, J.Orsoni, Management Stratégique, 9eme édition, édition Vuibert, 20, p 87.

2. Objectifs stratégiques

Les objectifs stratégiques sont les objectifs et résultats financiers et non financiers que l'entreprise vise au cours d'une période spécifique (généralement au cours des trois à cinq prochaines années).

Les objectifs stratégiques sont l'un des trois éléments que l'équipe de direction d'une entreprise doit formuler au cours du processus de planification stratégique. Les deux autres composantes comprennent les principaux facteurs de succès et leur portée stratégique (produits et services fournis, clients et marchés cibles).

2.1 L'importance des objectifs stratégiques

- ✓ Il guide la définition des priorités, l'allocation des ressources, les besoins en capacités et les activités de budgétisation.
- ✓ Il sert de base aux objectifs des employés et de l'équipe qui aident à guider et à normaliser les efforts de tous les employés.
- ✓ Il fournit les informations nécessaires pour le marketing, les opérations, les technologies de l'information et la planification des ressources humaines pour les années à venir.
- ✓ Il fournit des critères pour comparer les résultats prévus et réels.¹

¹ <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/pages/objectifs-strategiques.aspx> consulté le 03/04/2020 à 10h05.

2.2 Les fonctions des objectifs¹

Ce sont des fonctions qui sert pour désigner les critères a déterminer pour de les actions ,et trouve des solutions pour les problèmes, Il peut être divisé en cinq sous-fonctions:

i. Innovation

La poursuite d'objectifs incite les dirigent à se débarrasser des cadres conventionnels et habituels, à réfléchir ensemble, à étudier l'environnement extérieur, ou à mettre en œuvre un moment produit (bien ou service), ou un processus nouveau ou significativement amélioré.

ii. La stimulation

Pour la plus part des responsable encourage ses ouvriers d'une manière bluffent, ont décortiquent l'objectifs principale ou objectifs secondaire pour les motivé, et rendre les grande tache en tache minuscule.

iii. La comparaison

C'est la seule façon qui permet à évaluer l'activité qui a été faite est conformes par apport a l'approvisionnement de départ, et as que l'entreprise elle est dans le chemin correct.

iv. La cohérence

Elle forme la base de la stratégie interne, elle mettre en évidence des informations importantes pour fonder des base pour l'avancement, mais généralement elle est complémentaire pour produire de la créativité au sein de l'entreprise.

v. Le contrôle

C'est le résultat quantitatif qui rend possible la mesure de succès attendue, par conséquent, aide à établir un système de contrôle.

2.3 Les méthodes de fixation des objectifs²

Afin d'être clair et de définir de manière concise l'objectif à atteindre, il est important de savoir comment le contenu est rédigé et qui l'a créé. Il existe généralement deux méthodes de base pour fixer les objectifs.

2.3.1 Approche normative

Recommander de rechercher des moyens d'atteindre les objectifs. Les cibles doivent remplir certaines conditions :

- ✓ Fixer les délais
- ✓ Il faut l'identifier d'une l'manière quantitative

¹ Igor Ansoff, Stratégie du développement de l'entreprise, édition d'organisation, 1999, p124.

² Weaver G., Trevino L. (1994), « Separation, marriage of convenience, or marriage of necessity », Business Ethics Quarterly, vol. 4, pp. 129-144.

- ✓ Clarifier selon les priorités et leur importance
- ✓ Trouver des ouvriers qui sont à la hauteur de la tâche.

De manière générale les objectifs doivent être :

- ✓ Il doit être réalisable.
- ✓ Prend note pour la comparaison entre ce qui est fait avec le plan prévu.
- ✓ Fixer des objectifs dans le moment actuel et non seulement pour le futur.

2.3.2 Approche empirique

Je viens de remarquer que ces différentes pratiques varient d'une situation à l'autre. Dans cette approche, l'objectif n'est pas le produit d'un processus rationnel. L'entreprise est le point de rencontre de nombreuses alliances. Le personnel interne ou le personnel étranger doivent définir leurs objectifs de la manière suivante « Arbitrage entre succursales Objectifs de l'Alliance ».

3 Typologie des outils d'analyse stratégique

Toutes méthodes de formulation de stratégie sont constituées d'une logique qui insinue les concepts clés des outils de formalisation stratégiques. Ces outils peuvent être classés en trois principales familles. Le premier représente des modèles et représentations simplifiées, plus au moins formels ce sont des « outils analytiques ». Deuxièmement, dans un objectif plus précis, on parle de méthodes ou techniques ce sont des « outils heuristiques ». Troisièmement, on ne parle pas de méthodes ou des groupes d'outils mais plutôt des modes de pensées, dans ce cas on parle de « outils paradigmatiques ».

3.1 Les outils analytiques

Les outils analytiques permettent de localiser les zones de performance et de non performance au sein d'une société en se basant sur la rentabilité par poste, par produit, par atelier, par centre de décision en d'autre terme l'outil analytique est une exploitation interne et externe aux entreprises.¹

3.1.1 Les caractéristiques des outils analytiques

- A. Ces outils sont méthodiques et formels. ils ne passent pas une série d'étapes logiques et organisées, chacune entraîne une analyse formelle.
- B. Ces outils préfèrent un aspect rigoureux et systématique. Le décideur produit une liste d'options possibles puis les compare systématiquement article par article selon une ou plusieurs dimensions préalablement fixées.
- C. Ces outils sont basés principalement sur des données quantitatives non pas qualitatives.

¹ <https://www.journaldunet.fr/> consulté le 15/07/2020 à 21h15.

3.2 Les outils heuristiques

Les outils heuristiques se concentrent principalement sur la formalisation mathématique du processus créatif et de la logique, tout en ignorant la méthode et le processus logique.¹

3.2.1 Caractéristiques des outils heuristiques

Quatre principales propriétés caractérisent les outils heuristiques.

- A.** Ces outils sont moins structurés et plus répartis, et ne fonctionnent pas entièrement de manière linéaire, mais reposent souvent sur de nouvelles données
- B.** Ces outils privilégient l'imagination, l'intuition, le jugement, et l'expérience.
- C.** Ces outils se focalisent principalement sur des données qualitatives qui aident à comprendre et analyser les problèmes, ainsi à la recherche et construction des idées de solutions.
- D.** Ces outils font référence à la pensée ouverte, bien que dans un état de totale rationalité le décideur doit prendre en compte de nombreuses variables complexes et interactives. Parmi ces outils on retrouve, l'utilisation de jugement d'experts, l'analyse historique, des méthodes graphiques et visuelles, des méthodes intuitives, et le futurisme.

3.3 Les outils paradigmatiques

Ce modèle propose des outils différents aux précédents, ces outils doivent être inclus des méthodes juridiques, théoriques appliquées et expérimentales, d'après ces outils l'entreprise élabore des stratégies nouvelles.²

Ces outils modèles incluent: vision stratégique, approche basée sur les ressources, approche basée sur les compétences et apprentissage organisationnel. La vision stratégique de l'entreprise est de promouvoir un développement futur idéal en dehors du cadre actuel.³

Conclusion

nous avons mis en avant les différents courants théoriques qui ont traité de la question du management, du management stratégique et de la stratégie de l'entreprise, afin de nous permettre de mieux comprendre les différentes composantes du management stratégique avec ces acteurs, ces mécanismes et ces facteurs d'influence. Notre étude sur le stade du diagnostic stratégique et ces outils. Nous tenterons de classer les outils d'analyse stratégique en fonction de l'environnement interne ou externe et tenterons d'identifier les facteurs pouvant déterminer le choix d'utilisation de ces outils.

Enfin, nous avons vu le développement de la stratégie comme une condition préalable, et avoir une vision stratégique pour un leader qui permet grâce à sa diversité de tâches, de buts

¹ Michel Gervais ; Contrôle de gestion et planification de l'entreprise, Economica, Paris, 1989, p 44.

² Dominique Genélot, Manager dans la Complexité, INSEP Edition, Paris, 1992, p15.

³ C.K Prahalad., G. Hamel, The core competencies of the corporation, Harvard BusinessReview, vol 68, n°3.1990, p18.

et d'objectifs, de développer une stratégie cohérente qui bénéficiera de l'approvisionnement du plus grand nombre possible de parties prenantes différentes dans l'organisation. et à travers leurs contributions, mais aussi leurs limites.

CHAPITRE II : Les concepts théoriques liés au partenariat et le cas l'Algérie

Introduction

Le rôle de partenariat au sein de l'organisation devient de plus en plus important, notamment du fait du développement de formes structurelles telles que l'organisation horizontale et les équipes-projet. En effet, ces nouveaux modes d'organisation sont fortement centrés sur le principe de la coopération entre des personnes appartenant à des métiers différents¹.

Il implique un management plus participatif ou les décisions seront prises de façon Démocratique². Toute forme de coopération entre entreprises ou organismes empreinte d'une certaine durée visant à renforcer l'efficacité des partenaires dans l'atteinte des objectifs qu'ils se sont fixés³

Section 1 : La notion de partenariat stratégique

Il n'existe pas de partenariat stratégique sans les stratégies ; à chaque fois ce sont des aventures initialisées au plus haut niveau de l'entreprise ; il s'agit de la volonté des deux PDG En y engageant son organisation, chaque stratégie produit l'impulsion initiale, détient et diffuse la volonté du succès durable, porte haut et clair sa conviction.⁴

Définition de partenariat :

Le partenariat est une technique de développement et de management qui unit des partenaires par un accord d'intérêt commun aux termes duquel ils s'engagent à coopérer durablement en partageant leurs connaissances et expériences respectives.

Le partenaire principal accorde au partenaire indépendant, en échange d'une compensation financière directe ou indirecte, le droit d'exploiter ses éléments de propriété intellectuelle, son expérience et ses connaissances, dans le but de commercialiser les produits et/ou services de la formule qu'il a conceptualisée et préalablement mise au point.

Le partenaire œuvre en commun pendant toute la durée du contrat, dans le but d'un développement réciproque et équilibré, dans un esprit de partenariat exclusif de toute manifestation hiérarchique, tout en préservant l'identité et la réputation du réseau.⁵

Autres définitions :

Il s'agit de tout accord explicite de coopération a plus ou moins long terme entre deux ou plusieurs entreprise juridiquement indépendantes ,concurrentes ou potentiellement concurrentes qui décident de tirer profit d'un projet commun (en partie ou totalement de nature technologique) tout en conservant leur autonomie de décisions.⁶

Un partenariat est un accord formel signé entre deux ou plusieurs partis qui ont convenus de travailler ensemble pour atteindre des objectifs communs. Chaque partenaire a donc un rôle à jouer et des responsabilités à partager dans le cadre de la mise en œuvre du partenariat, les partenaires partageant aussi les risques et le pouvoir, car les activités doivent maintenant être organisées et exécutées de manière commune. Un partenariat implique aussi que toutes les

¹ SAUBESTY C, (2002) « Dynamique de la construction de coopérations transversales », Thèse Doctorat, Université Paris IX Dauphine. France, p212.

² 2ALBAGLI (C), BEKOLO (C), BLOY (E), et al, *partenariat d'entreprises et mondialisation*, édition Karthala, 1999, p.26 ;

³ <http://www.marche-public.fr/Marches-publics/Definitions/Entrees/PPP.htm> consulté le 23/02/2020 à 20H28;

⁴ Éric Fimbel et Marie-Léandre Gomez, « Il n'y a pas de stratégie sans stratégie », L'Expansion Management Review, n° 110, septembre 2003, p24.

⁵ Arrêt de la cour d'appel de Douai, chambre2, du 12 décembre 2000.

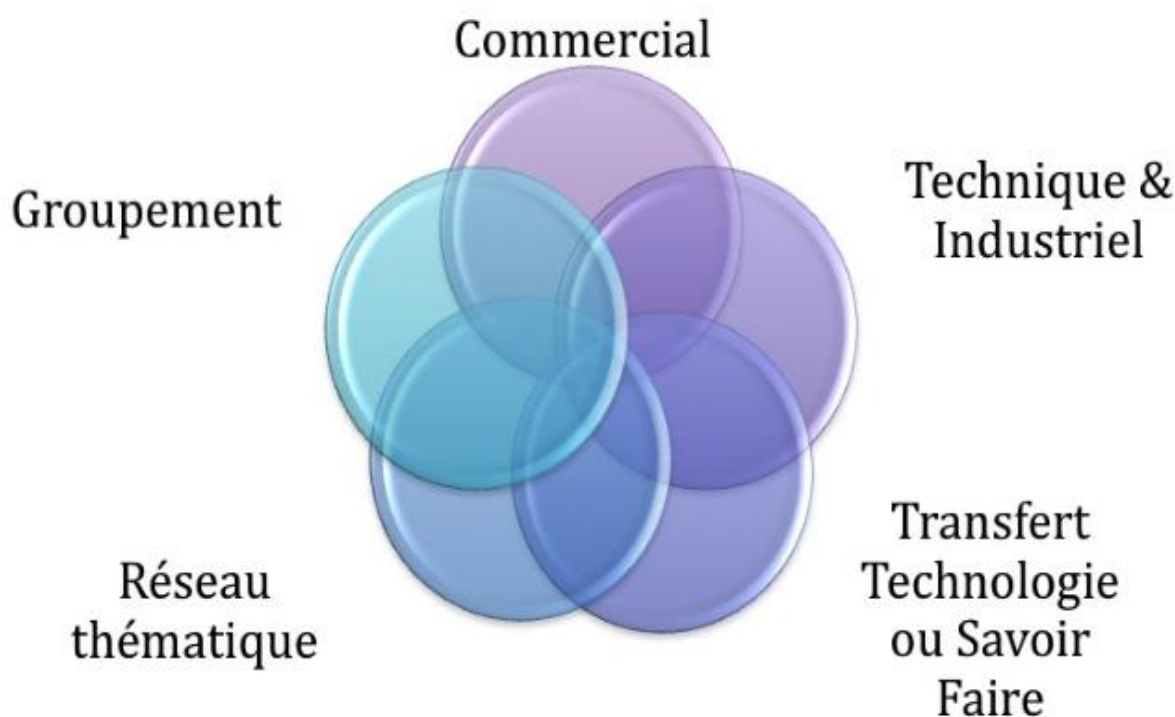
⁶ Lounes zahia, le partenariat international : facteurs clés de succès, promotion, Algérie(UMMTO), 2003, p78.

parties concernées aient une vision commune du projet ou des objectifs qui seront visés par l'entreprise. la distinction entre les deux termes est donc importante, car ces derniers impliquent deux types d'engagement complètement différents.¹

1. Type de partenariat

Trois types de partenariats sont principalement disponibles pour les entreprises: les partenariats de type commercial, les partenariats de type industriel et les partenariats de type technologique. Peut être complété par d'autres types: réseaux thématiques et groupement. Selon vos besoins, le partenariat qui vous convient le mieux peut consister en un mélange de ces différents types de partenariats. Par exemple, deux sociétés peuvent conclure une relation de partenariat pour produire conjointement certains composants du produit dans le cadre d'un accord de partenariat de type industriel. Cependant, ces mêmes entreprises peuvent décider de commercialiser ces produits ensemble. Cet aspect de leur relation nécessitera alors un accord de partenariat de type commercial.

Figure11 : Les types de partenariat



Source : inspire de michael kahn « franchise et partenariat », paris, dunod, 5 eme edition, 2009, p 172-180.

1.1 Le partenariat commercial

Ce type de partenariat combine l'apport de savoir-faire et les méthodes de marketing communicationnel. Ce sont les PME les plus appréciées, car elles sont souvent une première expérience pour elles, ce qui leur permet de mieux se connaître. De ce fait, parmi les raisons pour lesquelles les entreprises choisissent un partenariat commercial, on peut citer les suivantes :

¹Revue N°12CIRF ; guide des meilleures pratiques partenariats ; par l'assemblée de la francophonie de l'Ontario, p 8.

1.1.1 La prospection des marchés

Le but est d'économiser les coûts d'étude du marché que l'on a dû entreprendre par une société de recherche. Le partenariat de type commercial vous offre la possibilité de mener une étude de marché par une entreprise locale, ce qui contribue à sa connaissance du marché cible. En retour, vous pouvez faire de même pour eux, par exemple (dans ce cas, nous parlons d'études de marché croisées).

Concernant les missions d'exploration, il peut être agissez avec une étude de marché. Dans cette situation cas, votre partenaire s'engage généralement à vous accueillir dans ses installations et à vous accompagner dans votre mission.

1.1.2 La promotion des produits

Il concerne publicité de masse l'idée ici est de promouvoir différents produits à travers des messages publicitaires populaires. Le principal avantage réside dans le fait d'avoir une annonce plus grande pour le même investissement individuel.

La participation partagée à des manifestations ou expositions commerciales internationales réduit les coûts de participation, souvent très élevés et parfois même inaccessibles pour les PME. En général, les partenaires proposent une intégration géographique, sectorielle, voire stratégique. Ce sont souvent des partenaires de la même région géographique. De plus, si la coopération réussit, il est facile d'anticiper les possibilités d'une coopération future.

1.1.3 La distribution des produits

L'un des partenaires, qui connaît mieux le marché, est responsable de la commercialisation des produits de l'autre. Ce type de partenariat peut prendre la forme d'un contrat de distribution, d'un contrat d'agence, d'un contrat de franchise commerciale. Votre partenaire met son réseau à votre service. Ce type de partenariat est souvent considéré comme une exportation. Le but est de pouvoir atteindre de nouveaux marchés à moindre coût.

Une autre possibilité consiste à associer votre marque à la marque du partenaire en créant un réseau commercial partagé au sein duquel les partenaires vendent une gamme complète de produits, constitués des produits de chacun.

1.2 Le partenariat de type industriel

Un partenariat industriel peut vous permettre de partager votre production avec la production de votre partenaire, ou plutôt d'en sous-traiter une partie ou de profiter de facteurs de production moins chère. Sur une base plus personnalisée, vous pouvez également envisager de former un partenariat pour répondre à des appels d'offres nécessitant souvent plusieurs compétences et / ou ayant une taille minime.

Que ce soit pour réduire vos coûts, réduire vos risques ou développer de nouveaux marchés, vous pouvez envisager la mise en place d'un partenariat industriel ou technique, si vous souhaitez réduire les coûts, vous pouvez décider de fabriquer des produits ou des composants de produit spécifiques avec votre partenaire afin de réaliser des économies d'échelle. Ou, si vous souhaitez réduire vos coûts principalement au niveau de vos facteurs de production, vous pouvez envisager de transférer tout ou partie de votre production vers votre pays partenaire. Enfin, vous pouvez également autoriser la production de certains ingrédients pour votre partenaire, simplement parce qu'il possède certaines compétences que vous ne possédez pas.

1.2.1 La fabrication commune d'un produit

Le partenariat permet l'assemblage des moyens de production pour fabriquer le même produit. La participation à la fabrication de ces produits conduit généralement à l'utilisation d'une unité de production commune ou à la répartition des tâches entre partenaires. L'idée est d'optimiser les coûts et d'utiliser des outils de production pour l'ensemble des partenaires.¹

¹ <https://accueilpourtous31.fr/ressources/quest-ce-que-le-partenariat/> lu le 22/07/2020 à 22h50.

1.2.2 La sous-traitance

La sous-traitance dite «stratégique», issue de réflexions communes, d'investissements communs, de spécifications modifiées, voire de respect des normes fixées pour le dirigeant, s'apparente à un véritable partenariat de conception, ce qui implique qu'une véritable coopération entre partenaires permet non seulement de produire à moindre coût mais Aussi sûr pour l'approvisionnement.

1.2.3 Les achats groupés

Au niveau des approvisionnements, deux ou plusieurs entreprises peuvent décider de combiner leurs achats, ce qui permet de réunir un pouvoir d'achat nettement plus important afin d'acquies les marchandises avec des meilleures conditions de prix.

1.2.4 La logistique commune

Le partage de tout ou partie de vos livraisons et approvisionnements vous permet souvent d'avantage de réduire significativement vos coûts logistiques et encore permettre une utilisation optimale des infrastructures. En pour le service après-vente, l'accord avec une entreprise établie dans le pays dans lequel vous exportez pour fournir votre service après-vente technique ne peut être qu'un avantage commercial pour vos clients. Souvent lorsque votre partenaire est sur votre marché, vous pouvez alors prendre en charge la gestion de son service après-vente dans le cadre d'un accord «service croisée».

1.3 Le partenariat de types technologique

La relation de partenariat de type technologique vous permet de réaliser divers objectifs tels que ceux liés à la réduction des coûts des activités de recherche et développement, et ceux liés à la minimisation de risque sur les résultats de la recherche ou ceux liés aux technologies d'apprentissage. À ce stade, vous pouvez envisager trois possibilités fondamentales: la conception conjointe d'un nouveau produit, composant ou processus, l'acquisition conjointe d'une technologie existante déjà éprouvée ou la sous-traitance d'une partie des activités de R&D d'un partenaire.

1.3.1 La conception et le développement d'un nouveau produit en commun

Ensemble, la conception d'un nouveau produit ou procédé offre un double fonctionnalité, permettant une progression et acquisition accélérée de nouvelles connaissances grâce à la communication entre partenaires être moins cher que si l'entreprise entreprenait seule une telle activité. De plus, les risques sont partagés entre les partenaires dans la mesure où la coopération vous donne généralement la possibilité d'accéder à des technologies que vous ne maîtrisez pas, mais qui sont néanmoins nécessaires pour réaliser vos objectifs.

1.3.2 Le transfert de technologie et savoir-faire

Le but du partenariat de transfert de technologie est double: soit les PME veulent acquies la technologie existante, soit elles sont actives dans le domaine de la haute technologie et cherchent à développer leur technologie. L'entreprise souhaite acquies la technologie existante afin de rester compétitive avec ses concurrents. Dans ce cas, l'acquisition de nouvelles connaissances technologiques déjà éprouvées est une voie intéressante pour cela. L'entreprise est active dans le domaine de la haute technologie et cherche à commercialiser sa technologie en partenariat avec une autre entreprise. Dans ce cas, la possibilité de transférer sa technologie est un moyen efficace de la développer et de la déployer rapidement, sans nécessairement nécessiter l'infrastructure ou les marchés nécessaires.

1.4 Les groupements

Il aide à promouvoir le développement d'une entreprise déjà existante. Cette structure comprend plusieurs entreprises du même secteur avec des activités et des projets similaires. C'est un avantage pour ces derniers car le but est de s'entraider, de partager du matériel, des connaissances et diverses autres ressources nécessaires au développement d'une entreprise.

Les entreprises coopèrent pour développer leur activité économique tout en conservant leur indépendance.

1.4.1 Le fonctionnement (GIE)

Comme expliqué ci-dessus, le GIE vise à faciliter l'activité économique dans l'intérêt public de ses membres en créant une structure juridique tierce. Son activité peut donc être civile, commerciale ou agricole et se situe à mi-chemin entre l'activité syndicale et la société.

Le GIE est, en quelque sorte, une extension de l'activité de ses membres, en regroupant cette activité (une activité de recherche, par exemple ou au sein d'un bureau d'étude, pour mettre en place un équipement commun).

Ils utiliseront le GIE pour partager la même vision, mais aussi pour mutualiser les ressources matérielles et les services de secrétariat, par exemple, mais chaque médecin maintiendra sa propre base de patients. Ainsi, chaque médecin apportera ses propres avantages.

1.4.2 L'administrateur dans le (GIE)

Le GIE a les mêmes obligations comptables que l'entreprise, car il émet des factures de services et en paie les montants à ses membres. Les impôts et charges sociales affectent les membres du GIE qui exercent une activité économique. Le principal inconvénient du GIE est la responsabilité illimitée de ses membres qui sont responsables des responsabilités du GIE sur leurs propres biens.

Le GIE est une unité à but non lucratif et ne génère pas de fonds à lui seul. Il ne facture que le montant du service pour le transférer au membre du groupe concerné (hors frais). Dans ce cadre, un contrôleur de gestion est désigné par l'association des membres du groupe.¹

1.5 Les réseaux thématiques

Des thèmes spécifiques sont choisis pour les réseaux par les partenaires du projet, avec un accent sur les besoins identifiés par les partenaires et en travaillant avec la chaîne offrez si besoin. Les fonctionnalités peuvent lier à des produits ou à des secteurs. Ou des sujets plus complets, tels que rotation des cultures, énergie et mise en œuvre quelques conseils, pratiques spécifiques, court-circuit. . Les projets multi-acteurs exigent des partenaires avec des types de connaissances complémentaires -scientifiques, pratiques et autres - afin de mener un travail conjoint pendant toute la durée du projet. Il faudrait que les partenariats des réseaux thématiques respectent un bon équilibre et soient bien adaptés aux objectifs du projet.

1.5.1 Les avantages des réseaux thématiques

Les réseaux consistent en plusieurs avantages et voici les plus importants :

1. Les réseaux thématiques produisent des informations pratiques faciles à comprendre et à appliquer.
2. Les projets rassemblent des connaissances existantes insuffisamment utilisées et les traduisent en recommandations prêtes à l'emploi.
3. Les résumés des pratiques utiles et tout autre matériel produit seront plus utiles pour eux, permettant une meilleure diffusion et une assimilation accrue.
4. En faisant la promotion de ces informations par le biais des canaux de diffusion les plus courants, celles-ci resteront au-delà de la durée de vie du projet.

2. Les motivations de partenariat étranger

La stratégie de partenariat est l'un des moyens efficaces que l'institution utilise pour développer ses capacités et élever le niveau de financement, et parmi les motifs de recours aux contrats de partenariat sont les suivants:

2.1 Croissance de la mondialisation

Et cela couvrirait les domaines financiers, marketing, de la production et de la technologie, ainsi que les marchés des biens, des services et de l'emploi, et les responsables des institutions

¹ <https://www.l-expert-comptable.com/a/532451-le-gie-groupement-d-interet-economique.html>. Consulté le 22/07/2020 à 22h05.

en sont venus à faire face à un monde où les frontières géographiques et politiques se sont estompées et tombées.

Barrières commerciales entre ses marchés après l'introduction des accords de l'Organisation mondiale du commerce.

2.2 Concurrence accrue

L'ère de la mondialisation est caractérisée par l'intensité croissante de la concurrence entre les institutions économiques, en partenariat et en coopération, réduirait la concurrence entre les deux.

2.3 Marchés internationaux

Les coûts de transport et de communication ont considérablement diminué en raison de l'utilisation de supports automatisés et d'équipements de communication. Le système d'internationalisation des marchés face à ce développement technologique illimité impose à l'organisation en fonction de l'intérêt constant pour ce développement et de la tentative d'y répondre, et d'autre part, une plus grande ouverture sur tous les marchés afin de commercialiser ses produits et ses produits et ses objectifs. Production. Cela crée un environnement encourageant et prometteur pour les investissements à long terme. Sur cette base, le partenariat est le moyen nécessaire pour répondre à ces exigences évolutives et à cet environnement complexe et compétitif.

2.4 Développement technologique

Le développement technologique est un facteur clé du développement de l'institution économique et de la popularité de ses produits et l'ouverture sur Les marchés extérieurs, et parce que le développement technologique est continu et renouvelé jour après jour, il est difficile pour l'économie sans regarder ses coûts, ce qui peut être un obstacle pour l'invoqué Politique de partenariat pour réduire les coûts de la recherche technologique.¹

2.5 Changements océaniques fréquents ou modèle de changement

Les schémas de changement ont connu une grande évolution en raison des changements fréquents aux niveaux international et local, ce qui est impératif. Les institutions devraient coopérer entre elles dans le cadre partenariat étranger pour réaliser ces évolutions économiques et suivre le rythme.

2.6 Problèmes internes liés aux projets

Les internalises vécues par les institutions algériennes, par exemple, on peut lister les problèmes certains d'entre eux sont les suivants:

- Déséquilibre dans la structure financière des institutions, car le taux d'endettement est très élevé par rapport au capital, puis le capital doit être levé de la recherche du niveau d'endettement le plus bas car le ratio dette / capital est très élevé, donc la recherche partenariat pour y parvenir.
- Des coûts excessifs liés au financement des différents projets, c'est-à-dire que l'État n'a pas financé rationnellement les projets. L'autre organisé, alors que certaines institutions étaient sous-financées, certaines fondations dépassé leurs projets.

Pour éviter cela, des partenariats ont été utilisés pour réguler et contrôler le processus de dépense. En revanche, les institutions ont souffert d'un manque d'efficacité des responsables, ce qui a nécessité la recherche d'une assistance technique et de compétences professionnelles pour combler le déficit.

3. Les caractéristiques propres au partenariat

L'originalité fondamentale du partenariat par rapport à d'autres formes de réseaux réside dans la relation participative qui existe entre le partenaire principal et le partenaire indépendant.

¹ Nasser Bouaziz, « Le partenariat euro-méditerranéen et la réhabilitation des institutions économiques », Université de Baji mokhtar, Annaba, 2010, p46.

Elle s'accompagne d'un échange d'informations et d'expériences entre les membres du réseau, appelé autrement la « fertilisation croisée ».

3.1 Le management participatif

En attendant, le partenariat suppose une gestion participative qui conduit à un véritable échange entre le partenaire principal et ses filiales. Par conséquent, le partenariat conduit au développement d'une relation adulte à adulte au sein du réseau. En conséquence, les membres du réseau de partenariat se considèrent comme de véritables chefs d'entreprise indépendants et bénéficient des avantages de faire partie du réseau. Cette étroite collaboration conduit à des décisions démocratiques qui peuvent correspondre à la définition commune d'une politique de réseau.

3.2 Prises de décision démocratique

C'est le résultat direct d'une application de gestion participative: chaque partenaire doit être étroitement lié aux décisions du réseau. Seule la formation d'un dialogue et de structures de dialogue efficaces pourra répondre à ces exigences. Voici les développements au sein du comité consultatif. En impliquant le partenaire dans la prise de décision, nous le rendons plus responsable et assurons la mise en œuvre effective des décisions, selon le principe « Nous mettons en œuvre plus facilement ce que nous avons décidé que ce qui est imposé ».

4. Le processus de lancement d'un réseau de partenariat

Le partenariat est une formule particulièrement appropriée pour lancer un réseau de professionnels dans le secteur d'activité étudié. Il est donc conseillé de se renseigner sur le lancement du réseau de partenariat et la transformation du réseau existant. Dans un réseau de partenariat.

4.1 Sélectionner ses partenaires

Les sélections de partenaires peuvent suivre le schéma déjà défini dans le cadre de la franchise. Cependant, son personnage ainsi que son expérience passée prendront une certaine couleur.

4.2 L'expérience du candidat

On peut demander à un projet s'il est nécessaire de choisir uniquement des professionnels. À la lumière de ce qui précède, une réponse affirmative apparaît nécessaire. En effet, un candidat possédant déjà une expérience significative dans le réseau industriel aura une réelle contribution à apporter. Cependant, la pratique permet de modifier cette déclaration dans la mesure où elle peut se produire lorsque l'ancien professionnel ne veut pas s'adapter à la rigueur causée par la communication horizontale dans le réseau de partenariat. La profession peut avoir les qualités d'indépendance, d'écoute et d'initiative requises.

Ce qui compte, c'est la sélection de partenaires capables de démontrer leur expertise dans un domaine d'activité spécifique et qui peuvent donc justifier la contribution bénéfique à l'engagement de fertilisation croisée inhérent au contrat de partenariat. Ainsi, si le partenaire ne provient pas directement du même métier que l'expérience réseau, l'expérience du partenaire peut être d'origine connexe. Compétence, pleinement appréciée.

4.3 Le caractère du candidat

La gestion participative implique une humeur adulte et une personnalité mature. La participation indépendante du partenaire indépendant au service de la marque nécessite une ouverture d'esprit qui dépasse le cadre de son exploitation personnelle, d'autant plus que les partenariats de réseau préfèrent souvent la troisième fois, où le partenaire indépendant consacre un tiers de son temps au réseau.

4.4 La responsabilité du candidat

Le candidat partenaire aura un grand sens des responsabilités lui permettant de prendre des décisions de sa propre initiative (mais toujours dans un cadre strict pour respecter le contrat de partenariat). Ici, nous voyons très clairement la possibilité d'augmenter la capacité d'adaptation aux partenariats avec des caractéristiques locales.

4.5 L'indépendance du partenaire

Si l'indépendance est l'essence du partenariat, il n'en demeure pas moins que le candidat doit pouvoir s'intégrer dans un réseau.

Cette capacité d'intégration diffère fondamentalement de celle recherchée par le concessionnaire et est capable d'appliquer l'expérience du concessionnaire au message, et il est non seulement attendu que le partenaire embrasse et les innovations que d'autres ont apportées, mais aussi qu'il continue sa propre expérience. Le partenariat sera investi non seulement dans le succès commercial de son argument de vente, mais aussi dans le succès de la marque. C'est un contrat gagnant, tout le monde le donne et tout le monde le reçoit.¹

5. Evaluation d'un réseau partenariat

L'évaluation des interventions de développement est importante pour le travail des agences internationales et les agences étatiques, et donc des demandes d'évaluation des initiatives de partenariat, en particulier surtout lorsque le financement des donateurs est accordé pour les soutenir². Pour renforcer la responsabilité sur le plan organisationnel, divers partenaires du secteur sont également soumis à des pressions internes et externes justifié leur engagement et la valeur du travail en partenariat.

Les différentes demandes ont amplifié l'appel au S&E non seulement des activités du projet partenariats mais aussi partenariats eux-mêmes. Les notes doivent être adaptées en fonction de l'utilisation prévue des résultats et du public cible, un large éventail d'évaluations est possible, des régulières à plus vérification formelle généralement après l'achèvement.

Pour garantir l'engagement et l'engagement de toutes les parties prenantes, l'objectif de l'évaluation sera il est clairement compris et expressément approuvé par tous les partenaires. À cette fin, les partenaires doivent anticiper ce que pourrait être les conséquences de l'évaluation:

1. Partenaire (s) qui réexaminent les raisons de leur participation au partenariat.
2. Une indication que d'autres partenaires peuvent être nécessaires pour atteindre l'objectif partenariat.
3. Réorienter le partenariat loin des objectifs actuels et changer vers plus spécifique ou un pas vers des objectifs plus ambitieux.
4. Reconnaissance que le partenariat atteint ses objectifs et peut ainsi continuer à les atteindre autres problèmes ou arrêts.
5. Reconnaissance que le partenariat ne fonctionne pas où est donc peu susceptible de réussir et devrait s'arrêter.³

5.1 Interpréter les résultats d'évaluation

Les chiffres et les rapports anecdotiques recueillis à partir de l'évaluation ne parlent pas d'eux-mêmes, il faut qu'ils Il est interprété en faveur et avec les partenaires. Assurer une analyse équilibrée et diversifiée méthodes et techniques. La principale considération ici est que les informations doivent être présentées un formulaire que les utilisateurs visés peuvent comprendre et se rapporter simplement aux questions qu'il est Il est censé répondre.⁴

Étant donné que les mêmes informations peuvent être interprétées différemment, il est utile de les prendre en considération différentes perspectives sur la manière dont l'information est reçue et comprise. Opportunités des résultats seront également discutés dans lesquels les différentes interprétations sont partagées voulait. Si cela est fait efficacement, les opportunités

¹ Michel kahn, « franchise et partenariat », dunod, 5ème édition, 2009, p153.

² Voir par exemple la banque mondiale www.worldbank.org/ieg, le PNUD www.undp.org/eo, la Commission européenne europa.eu.int/comm/budget/evaluation/index_en.htm, et le département BRITANNIQUE pour le développement international www.dfid.gov.uk/aboutdfid/evaluation.asp.

³ https://www.pseau.org/outils/ouvrages/bpdws_evaluation_de_la_performance_du_partenariat_comprehension_des_moteurs_du_succes_2007. Consulté le 18/07/2020 à 23h50.

⁴ www.uwex.edu/ces/pdande/evaluation/pdf/G3658_132, consulté le 20/7/2020 à 23h15.

d'apprentissage que la réflexion offre une compréhension commune des différentes interprétations et perspectives peut encourager les partenaires à remettre en question leurs hypothèses et leur recherche d'informations plus approfondies et contribuent à sécuriser la propriété conclusions par partenariat. Comme mentionné ci-dessus, cela vaut également la peine d'être considéré fournir des recommandations en cas de désaccords entre partenaires ou experts à propos des résultats. L'expert doit avoir la crédibilité et les compétences appropriées pour faciliter cette discussion car c'est à ce niveau de réelles opportunités de définir des méthodes d'amélioration le partenariat peut être trouvé.

5.2 Communiquer les résultats

Pour le partenariat dans son ensemble, les résultats devraient permettre de mieux comprendre Comment le partenariat peut-il être, révisé et amélioré, soutien à la poursuite ou à l'expansion et le renforcer a plus grande échelle. La récupération des résultats d'évaluation fournit des informations spécifiques sur que fait le partenariat, comment ça marche et quel impact il a ou n'a pas. Cela permet de poser des questions différents publics sont invités à améliorer leur compréhension du travail du partenariat. Pour les représentants individuels des partenaires et la communication des résultats à leurs organisations peuvent aider justifier la participation continue au partenariat et promouvoir une plus grande appropriation par les entreprises de son côté.

5.3 Action sur les résultats

Loin de simplement répondre aux questions d'évaluation, nous devons réfléchir à ce partenariat et ses membres s'en tireront bien grâce aux connaissances et à l'apprentissage de cette quittez cet exercice. Comment l'apprentissage sera utilisé et poursuivi à travers le travail du partenariat, et d'autres membres et un public plus large, le processus d'examen devrait aider les partenaires à prendre des décisions fondées sur des données probantes qu'ils:

1. Sont satisfaits et resteront réellement dans le partenariat (ou même le chercheront plus loin);
2. Vous avez de petites inquiétudes et vous resterez donc avec le partenariat mais cela pourrait vous plaire travailler pour répondre à ces préoccupations;
3. Insatisfait et peut rester avec le partenariat mais chercher à renégocier les termes leur engagement ou leurs objectifs et activités du partenariat;
4. Être complètement malheureux et trouver ainsi des moyens de sortir du partenariat car ils ne voient pas intérêt à y rester.

Au-delà des actions que les partenaires peuvent entreprendre en réponse aux examens, en évaluation globale et efficace peut être un outil précieux d'apprentissage et de changement à l'intérieur et à l'extérieur du partenariat.

En conclure en général dans cette section l'importance attachée à la création de partenariats pour atteindre les objectifs le développement durable et le temps, l'énergie et les finances qui y sont consacrés, les praticiens sont responsables pour expliquer plus succinctement l'efficacité de leurs partenariats. Ces évaluations doivent fournir des preuves cela démontre que le partenariat est une option plus appropriée et plus valable que des moyens alternatifs tels que un contrat ou une transaction, qui peut offrir des moyens plus directs pour y parvenir résultats.

Tableau03 : Évaluation de Partenariat – Opportunités d'Apprentissage et d'Action

Niveau	Apprentissage	Action
Individuel	-Identification des compétences et des insuffisances de connaissance. -Renforcement du rôle représentationnel	-Rechercher des compétences / renforcement des capacités -Rechercher des changements de rôle / responsabilité
Organisationnel	-Identification de nouveau(s) ou différent(s) rôle(s) -Une plus grande conscience du partenariat -Une plus grande reconnaissance des incitations et des contributions d'autres partenaires -Justification de l'implication dans le partenariat	-Prendre des responsabilités nouvelles/différentes -Rechercher d'autres ressources pour contribuer -Promouvoir les initiatives internes de renforcement des capacités -Renégocier le rôle/ la contribution
Partenariat	-Une vision et une compréhension plus claires de l'objet -Nécessité d'une imputabilité améliorée -Identification des lacunes et des principaux points de 'blocage'	-Développer des structures et des systèmes améliorés -Promouvoir une plus grande imputabilité (transparence, conformité et réponse) -Développer des plans plus innovateurs -Utiliser l'information comme situation de référence pour les futures évaluations -Renégocier les accords de partenariat -Créer des outils de l'information et de marketing
Niveau plus généraux	-Une compréhension et une connaissance plus profondes des partenariats -Identification des principaux défis	- Produire un partage amélioré des connaissances sur les partenariats -Créer une plus grande institutionnalisation -Générer du financement pour les partenariats -Produire des impacts politiques par une nouvelle législation -Promouvoir un plus grand soutien aux approches de partenariat -Permet une analyse comparative avec les autres programmes de développement

Source03 : inspire de michael kahn « franchise et partenariat », paris, dunod, 5 eme edition, 2009, p142-150.

Section 2 : Partenariat public-privé

Depuis sa création par l'ordonnance du 17 juin 2004, les partenariats public-privé ont connu une évolution remarquable qui s'est étendue à de nombreux pays. Ainsi, le partenariat entre les secteurs public et privé peut être défini par l'ordonnance n ° 2004-559 du 17 juin 2004 comme suit « le contrat de partenariat est un contrat administratif par lequel l'Etat ou l'établissement public de l'Etat est chargé de céder un tiers à l'investisseurs privé».

1. Définition de (PPP) :

Selon Alvarez-Robles, « les partenariats publics privés sont des contrats entre des partenaires du secteur public et du secteur privé ayant pour objet la mise en place ou la gestion d'un projet visant à assurer un service public et pour lequel une part importante de l'investissement initial, du financement et des risques est partagée entre les partenaires du secteur public et privé ».¹

Nous soutenons donc que le partenariat public-privé combine des partenaires publics et privés dans la mise en œuvre d'un processus sur une période bien définie au cours de laquelle chacun apporte ses connaissances, ses compétences, ses ressources matérielles, financières et humaines. Apporter les meilleurs atouts à chaque partenaire et perfectionné le rapport qualité / coût du projet et apporte des bénéfices à chaque partie.

2 .Développement du (PPP)

En Grande-Bretagne, l'Initiative de partenariat public-privé est née sous le slogan «Initiative de financement privé (PFI)» par le biais de plusieurs arrangements contractuels proposés. Le terme de partenariat public-privé est de plus en plus utilisé pour désigner une nouvelle forme de contrat public généré au Royaume-Uni et sa mise en œuvre dans de nombreux pays.²

L'HM Treasury (2003) synthétise, sous l'appellation PPP, diverses initiatives classées en trois catégories :

- i. l'inspiration s'adresse à l'introduction de la propriété privée et ses connaissances dans les entreprises publiques selon le programme.
- ii. Le projet de partenariat (PFI) est appui sur financement privé avec l'option contractuelle qu'il offre dans le cadre de l'achat de services à long terme par un ensemble organisé du secteur public garanti par l'acteur privé qui accepte les risques attachés au projet.

¹ HADJAR, (G), le Partenariat Public-Privé : transfert de connaissances managériales et apprentissages- cas d'entreprise publique algérienne, thèse en vue de l'obtention de titre de docteur en sciences de gestion, université de Nice Sofia Antipolis, 2014, P23.

² MARTY (F), VOISIN (A) et TOSA (S), le partenariat public-privé, édition La découverte, Paris, 2006, tiré du site www.oecd.org consulté le 19/05/2020 à 17H35.

- iii. Le partenariat est basé sur la vente de services d'état. Dans ce contexte, l'actionnaire privée se restreint au financement et à l'évaluation d'actifs d'exploitation sur les grands marchés.

L'évolution du partenariat entre les secteurs public et privé s'inscrit dans le développement général du rôle de l'État dans le domaine économique, et du passage du rôle d'opérateur direct au rôle de régulateur, organisateur et observateur. Dans ce cas, trois éléments clés ont permis au partenariat public-privé de gagner de plus en plus.¹

Au début des années 90, la Banque mondiale a été le premier établissement multilatéral à plaider en faveur de partenariats public-privé, en particulier dans le domaine des infrastructures.

En 1999, le Secrétaire général des Nations Unies, Kofi Annan, lors du Forum économique DAVOS², a lancé le «Pacte mondial», le Pacte mondial, qui vise à motiver les sociétés transnationales à mettre en œuvre les droits sociaux et économiques ainsi que les normes environnementales.

En 2002, les gouvernements ont souligné l'importance des partenariats public-privé en tant qu'outil de mobilisation de nouvelles ressources pour aider à se rapprocher des objectifs du Millénaire.

3. Les acteurs du partenariat public-privé

Le partenariat entre les secteurs public et privé comprend la participation de trois acteurs qui ont des compétences et des objectifs différents car le projet comprend deux secteurs, mais la réussite dépend de leur volonté de travailler ensemble et de répondre aux attentes de chacun d'eux à la satisfaction du citoyen, Mais cette relation est menacée lorsque l'un des acteurs ne trouve aucun compte dans l'alliance de ces trois acteurs principaux: l'État, l'entreprise privée et le citoyen consommateur.

3.1 L'Etat

On peut dire que l'Etat est un partenaire public qui reçoit un ou plusieurs investisseurs du secteur privé sur son pays dans le concept de partenariat public-privé, et donc la question concerne «l'Etat d'accueil» ou le projet de l'alliance doit être réaliser. Le rôle de l'Etat est de garantir une meilleure fourniture de services qui doivent être de la meilleure qualité, de fournir une vie meilleure aux citoyens et encourager les entreprises les plus dynamiques; dans ce cas, vous pouvez considérer que faire appel à un partenaire privé ayant une expérience suffisante est une solution appropriée et offre certains avantages dans le cadre du projet de

¹www.asped.revues.org/335 consulté le 19/02/2017 à 19H00.

² DAVOS est un forum économique mondial (*World Economic Forum*), c'est une fondation à but non lucratif dont le siège est à Genève. Ce forum est connu pour sa réunion annuelle à Davos, en Suisse, qui réunit des dirigeants d'entreprise, des responsables politiques du monde entier ainsi que des intellectuels et des journalistes, afin de débattre des problèmes les plus urgents de la planète, y compris dans les domaines de la santé et de l'environnement. Le forum organise également la « Réunion annuelle des nouveaux champions » en Chine et plusieurs réunions régionales qui se tiennent tout au long de l'année. Il a été créé en 1971 par Klaus M. Schwab, professeur d'économie en Suisse.

partenariat. Sachant que ce dernier est choisi soit pour son investissement, pour son expérience administrative, soit pour les deux à la fois. De cette manière l'état au lieu de faire les tâches secondaires comme la production et la distribution des services publics nécessaires au développement économique et social de la société. Sa fonction principale est d'arbitrer plusieurs objectifs :¹

- A. Sachant que le secteur public n'est pas destitué de compétences humaines et la réglementation, par l'implication de projets privés, et toujours essayé de réussir et améliorer le rendement, l'accessibilité et la nature des services publics (faible coût et respect des délais).
- B. Réduire et transférer une part des risques au partenaire privé, donc le principe du partenariat public-privé est d'être le commandité, les devoirs et les risques qui est compatibles le mieux à leurs tâches, et de choisir le plus approprié et qu'ils peuvent assumer.
- C. Ce qui concerne l'accès aux capitaux privés, le PPP incite la mobilisation de nouveaux fonds au profit des occasions qui peuvent se présenter pour l'évolution des marchés financiers. En effet, dans le cadre d'un projet de partenariat, une autorité publique demande à un partenaire privé de mettre à sa disposition une partie de ses moyens privés. Par conséquent, la mobilisation de ses ressources financières présente un intérêt pour le commandité.

3.2 L'entreprise privée

Le partenaire privé dans le projet de partenariat public-privé est généralement une firme privée ou un groupe d'entreprises, et ce groupe d'entreprises peut être une combinaison d'entreprises privées, publiques ou conjointes. Ses objectifs sont de générer des bénéfices et de la création de la valeur pour ses actionnaires. Par les solutions de partenariat, il cherche à élargir le champ des connaissances et pouvoirs stratégiques afin de devenir plus efficace et efficient pour répondre à la fois à une concurrence accrue et au besoin de compétitivité, ainsi qu'à améliorer son image en développant le marché.

Avec le partenariat, l'entreprise privée pourra entreprendre d'autres projets dans le reste du monde, stimulant ainsi la croissance économique et développant les exportations du pays. En s'engageant dans ce type de projet, ils préfèrent un retour sur les ressources impliquées et profitent d'un projet gagnant-gagnant.

Ainsi, en investissant dans la recherche et le développement et à travers le processus d'expérience, on assiste au développement de nouveaux réseaux de relations entre les acteurs dans leur entourage.

Dans le cadre du partenariat entre les secteurs public et privé, l'entreprise privée doit trouver un profit neutre et loyal, et cette rentabilité doit être à la mesure des risques commerciaux encourus. Plus la responsabilité financière de l'institution est grande, plus son indépendance administrative est grande, mais dans la mesure où l'État demande une surveillance sur la prise

¹ A. Aubert et Michel P, le partenariat public privé : une option à découvrir, Bourgogne de CIRAN (centre universitaire de recherche en analyse des organisations), mars, 2004, p 78.

de décision, le pouvoir financier et la force de la motivation du profit seront diminuer, et plus les actions nécessitent des garanties de rentabilité ou de gain.

Plus le risque commercial associé à un partenariat est élevé, plus le pays doit accepter que l'entreprise exige un pré-retour sur investissement plus haut.

Décisions de la direction de l'entreprise ou redéfinir les termes de l'accord en sa faveur. En ce qui concerne les résultats des opérations, cela peut conduire à des bénéfices inégaux, l'entreprise privée peut faire de gros bénéfices, car elle peut être perdante; Autrement dit, le partage hétérogène des risques correspond au partage hétérogène des gains.

Le succès du partenariat nécessite de la transparence et une promesse fiable de la part du l'Etat, qui n'interférera pas avec l'influence

3.3 Le citoyen consommateur

Les ménages sont des acteurs important dans le cadre du partenariat entre les secteurs public et privé, car il contribue à la consommation de services publics, donc son rôle est double politique et économique.

En tant que consommateur, les responsables sont élus et chargés de gérer le public à travers la mission, c'est donc un amont remarquable dans la légitimité du projet de partenariat public-privé du la nation qu'il cherche à satisfaire d'une part, et de l'autre part les entreprises qui participent à la tâche du système économique et social.

Ainsi, perdre la légitimité du projet de partenariat qui peut impliquer l'absence d'éthique, ou du fait que les citoyens se font une opinion désavantageuse sur la fonction que jouent les pouvoirs publics ou l'entreprise.

En tant que une entité économique, le gain de cause des consommateurs est le but extrême de tout partenariat, en tant qu'utilisateur ou participant, il contribue directement ou indirectement au financement de tout partenariat et est le bénéficiaire final des produits et services d'un partenariat.

Tableau 04 : Les acteurs du partenariat public-privé

Acteurs	Partenaire public	Entreprise privée
Objectifs	-Amélioration de la qualité et de l'accessibilité des services publics ; - Diminution des coûts par la mise en œuvre du projet; - Appel au privé pour le financement, la construction, la gestion et l'exploitation afin d'accélérer la réalisation des projets ; - Renforcer la gestion des firmes nationales et leur compétitivité ; - De nouvelles solutions dans de grands projets.	- Le gain (la rentabilité) ; -Renforcer les Connaissances et compétences distinctives ; - Acquérir et développer de nouveaux savoir-faire Transférables et exportables; - Gérer les risques ; - Pénétrer de nouveaux marchés, notamment à l'étranger ; - Assurer une bonne image devant les autorités publiques et les citoyens ; -Faire bénéficier les acteurs publics de son expertise.
Compétences distinctives	- Recherche de l'équilibre entre les objectifs sociaux et économiques ; - Définir le cadre juridique favorable à la croissance économique, l'efficacité et l'équité...	- Créer de la richesse pour les actionnaires ; -Innovation ; -Recherche et développement.

Source04 : inspiré d'Aubert, A.B., & Party, M., (2004), Les partenariats public-privé: une option à considérer, *Revue internationale de Gestion*, vol. 29, n° 2, pp. 74-85.

4. Les formes du partenariat public-privé

Les formes sont particulièrement précises par la nécessité et les obligations que le PPP tente de satisfaire, que ce soit par l'État, par les entreprises privées participantes ou par le citoyen. Ces formes sont les suivantes :

4.1 La sous-traitance

Il s'agit d'une alliance dans lequel l'État en boite tout le pouvoir des opérations, ainsi que le pouvoir financière et l'autorisation de mener certaines actions pour des entreprises privées. Les parties sont liées par des accords commerciaux qui déterminent les biens ou services à fournir, les niveaux de résultat optimal et les prix attendus. Le succès d'un sous-traitant est généralement mesurée par l'adaptation à se conformer aux spécifications plutôt qu'à atteindre les objectifs de succès. La durée des contrats divers en fonction de la complexité de la tâche à réaliser, mais se mesure généralement en mois.

4.2 La gérance

Il s'agit d'une alliance où les actifs restent propriété publique, et l'entreprise privée s'engage à servir et à entretenir les équipements et processus de l'administration publique. Généralement le secteur privé n'est pas engagé dans le capital est souvent payé par le secteur public. Dans certains cas, il accepte le recours à des employés de l'administration publique et est responsable de la supervision des opérations.

4.3 La gestion déléguée

Il s'agit d'un partenariat où le gouvernement a remettre une moitié ou la totalité de l'activité de gestion d'entreprise. Par conséquent, la gestion déléguée implique le transfert de responsabilité aux investisseurs et dans certains cas, s'accompagne dans la délocalisation d'actifs à l'entreprise. En général, le gouvernement indemniser directement l'entrepreneur et ne lui donnera aucune autorité pour fixer les frais d'utilisation. Par conséquent, il accroît la marge d'indépendance du contractant et s'inscrit dans des accords à long terme, qui vont de un à cinq ans selon l'activité.

Dans ce cas, l'Etat reconnaît généralement une partie de la responsabilité de la conception, de la construction, du financement ou de l'exploitation d'une entreprise privée: c'est ce qui distingue l'administration déléguée de la sous-traitance.

4.4 L'affermage

Dans ce type de contrat de partenariat, le gouvernement appelé Affermant est déléguée pour gérer ou exploiter un service public pour les exploitants privés. Le propriétaire loue sa propriété à un ouvrier qui bénéficie de la récolte de son exploit. la récompense de l'entrepreneur provient des utilisateurs qui paient pour le service fourni et l'Administration générale reçoit le loyer qui représente la redevance normale pour l'équipement mis à la disposition de l'entrepreneur. Ce type d'accord est à long terme (une dizaine d'années) et est

présent dans les services pour lesquels des infrastructures ont déjà été construites, comme les secteurs de l'eau, de l'énergie ou des transports.

Affermage - Type A: L'entreprise privée bâtit un actif et loue à l'État. Les actifs appartiennent à l'établissement privé, mais ils sont utilisés par l'État en échange d'un loyer. Cette forme de coopération peut être éclairée par la situation suivante: une entreprise de construction bâtit une université et équipe, et l'Etat rémunère le bailleur pour qu'elle aura le droit d'utiliser les bâtiments.

Affermage - Type B: Contrairement au cas précédent, les actifs appartiennent à l'autorité publique. Il confie ensuite ces actifs à une société privée pour exploitation. Cette forme de coopération se manifeste en Europe à travers certains réseaux de transports en commun.

4.5 La concession

La concession fait référence au partenariat où les actifs et les infrastructures sont vendus au secteur privé, et le service privé est responsable des investissements fondamentaux nécessaires au développement de l'activité. Le secteur public participe à l'approbation des tarifs de franchise et du niveau de qualité des services fournis. Dans ce cas, l'État peut confier ses travailleurs au secteur privé.

Le franchisage est un moyen d'invoquer le savoir-faire technique des entreprises du secteur privé, en particulier les capacités de capital et d'endettement, dont la principale préoccupation est le fait que les tarifs couvrent tous les coûts d'investissement, d'exploitation et de maintenance. Mais la contrepartie à ce recours à l'investissement privé est un coût de plus résultant de la récompense des concessionnaires, qui est partiellement compensé par les économies que réalisent les opérateurs, en revanche, ce type de contrat nécessite une forte confiance des opérateurs dans le contexte. Politique et économique ainsi que dans le projet lui-même.

4.6 La joint-venture

Une coentreprise internationale est comprise comme une filiale que l'entreprise ne contrôle pas à la majorité, mais est une copropriété équilibrée d'un groupe de partenaires externes de nationalités différentes.

Par conséquent, une coentreprise (ou une filiale collective) est un partenariat avec au moins un partenaire externe et porte sur un projet défini en commun. Ils comprennent généralement la mise en commun des ressources et des risques et, en principe, ils ont un accès égal aux décisions, quelles que soient les contributions des partenaires concernés.

En fait, l'entreprise commune repose sur le principe de parité d'équilibre entre les deux parties, fondé sur des intérêts mutuels et des relations complémentaires. Clairement défini (répartition des tâches et responsabilités)¹, en d'autres termes, il s'agit d'une forme de contrats de partenariat entre des entreprises de différents pays dans un cadre international. Il peut être

¹ MEIER, (O) et SCHIER, (G) , Entreprises multinationales : stratégie, restructuration, gouvernance, Dunod édition, Paris, 2005, pp106-107.

déduit soit entre partenaires publics et privés, entre tous les partenaires du secteur privé, soit entre tous les partenaires publics.

Ci-dessous un tableau récapitulatif des différents types de PPP :

Tableau 05 : Synthèse des différents types du ppp.

Rubriques	Sous-traitance	Gérance	Affermage	concession	Gestion déléguée
Propriété desactifs	Etat	Actionnaires privés	Etat	Actionnaires privés puis l'Etat	L'Etat
Détermination des prix/tarifs	Partenaire privé soumis à l'autorité publique	L'Etat	Partenaire privé soumis à l'autorité publique	Partenaire privé soumis à l'autorité publique	L'Etat
Responsabilité du service devant la population	L'Etat	L'Etat	Partenaires privés	Partenaires privés	L'Etat
Employeur	L'Etat	L'Etat	Partenaires privés	Partenaires privés	
Provenance du capital	L'Etat	L'Etat	L'Etat	Partenaires privés avec des fonds publics	L'Etat
Responsabilités face aux risques	Partenaires privés	Séparation des risques Liés à la construction et ceux liés à l'exploitation	Séparation des risques Liés à la construction et ceux liés à l'exploitation	Partenaires privés	Entreprises privées
Durée typique	/	10 à 12 ans	10 à 12 ans	20 à 30 ans	1 à 5 ans

Source05: BELAID, (M.M) : « LES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ : La voie à suivre avec référence à la Société des Fertilisants d'Algérie (FERTIAL) », in revue gestion des économies gestions et commerciales, N10, 2013, p.4.

Ce tableau nous montre que le partage des responsabilités et des risques varient d'un type à l'autre d'une parité de pouvoir d'achat à un autre, mais l'État garde d'une manière ou d'une autre le contrôle sur les services publics qu'il fournit.

Par conséquent, nous concluons qu'il existe une relation directe entre le rôle des acteurs et leurs objectifs, et que plus le partenaire privé participe financièrement au projet, plus le degré de son contrôle est grand, et vice versa.

5. Avantages et inconvénients du partenariat public-privé

Comme tout contrat, le PPP représente un grand nombre d'avantages, qui ne l'empêchent pas d'avoir des inconvénients.

5.1 Les avantages :

- A.** Le PPP est un moyen d'introduire la technologie et l'innovation du secteur privé à fin d'offrir une meilleure qualité des services publics.
- B.** Encourager le secteur privé à respecter les délais et le budget accordé à fin de fournir les projets à temps.
- C.** Imposer un certain degré de certitude budgétaire en définissant les coûts des projets.
- D.** Développement du secteur privé local par l'intermédiaire des grandes entreprises internationales à travers la sous-traitance dans différents domaines.
- E.** Inciter les entreprises publiques et le gouvernement à l'augmentation du niveau de participation du secteur privé, notamment étranger.
- F.** Assurer le transfert de compétences par l'intermédiaire du joint-venture.

5.2 Les inconvénients :

- A.** Réduire les risques encourus: Les entreprises privées et leur organisme de crédit doivent être plus prudents avant d'accepter des risques indépendants de leur volonté, tels que les risques de change et les risques des actifs existants. Les entreprises privées veulent également que le gouvernement respecte les règles du jeu en ce qui concerne leur engagement à augmenter les tarifs réglementaires.
- B.** Le secteur privé ne s'occupera que de ce qui lui est payé: Il est donc important de définir les normes et les critères de performance dans le contrat.
- C.** Le gouvernement devra conserver une expertise suffisante, soit par le biais des agences d'exécution, soit par l'intermédiaire du courtier réglementaire, pour comprendre les accords de partenariat public-privé et suivre les performances du secteur privé.
- D.** Le développement, les appels d'offres et les coûts de transition du projet PPP sont susceptibles d'être plus importants que ceux des procédures de marchés publics, c'est-à-dire que le gouvernement doit déterminer les justifications de ses coûts élevés, car il existe un grand nombre de partenariats public-privé dans le monde qui ont développé des approches Pour une analyse de l'optimisation des ressources.

- E. Il y a des projets plus faciles à financer que d'autres sachant qu'une certaine technologie s'est avérée efficace ou qu'il est facile d'assumer la responsabilité du secteur privé.
- F. Le secteur privé devrait avoir un avantage sur les données liées à ce projet.¹

À partir de cette section, il est conclu qu'au fil des ans le PPP sera présenté comme une alternative garantissant le capital nécessaire pour financer divers types de projets, réduire les coûts et accélérer la livraison de projets de haute qualité, mais les avantages du PPP l'emportent sur les inconvénients, à condition que les risques soient pris en compte encouru.

Le PPP fonctionne sous plusieurs formes et est principalement classé en fonction des besoins et des exigences que PPP essaie de satisfaire.

Un contrat de partenariat public-privé est créé grâce à la participation de trois acteurs qui suivent l'ensemble du processus.

¹ Adapté au site : <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/fran%C3%A7ais/%C3%A0-propos-des-ppp/avantages-et-risques-des-pppenseignements-tir%C3%A9s-des-exp%C3%A9riences/avantages-> consulté le 20/07/2022 à 13H30.

Section 3 : Partenariat auro méditerranéenne et le cas Algérien

Évaluer la politique communautaire concernant les années précédentes, la Méditerranée est mitigée. Le l'investissement privé européen n'a pas favorisé le monde méditerranéen. Les obstacles au commerce sont restés élevés. La coopération financière était généralement limitée¹. Mais la conférence euro-méditerranéenne de Barcelone sera sans doute le grand événement médiatique. Vous pouvez terminer avec adopter un document qui sera salué par la presse comme une "percée". Important dans la construction d'un avenir commun. Mais il ne faut pas se laisser tromper. Le partenariat euro-méditerranéen est une « promesse ». Mais c'est aussi un « pari » sur l'avenir. Il faudra donc vérifier la réalité les défis de la conférence de Barcelone, pour identifier les lacunes, mais aussi les possibilités du projet communautaire, notamment pour proposer des actions du concret, en un mot pour sortir la réflexion des forums officiellement, en donnant la parole aux régions et aux acteurs économiques, politique et sociale, pour les organisations non gouvernementales, abréviation de la société civile. Car si le partenariat euro-méditerranéen pouvait être conduit les États et les peuples du Nord et du Sud le mettront en œuvre.²

1. Les principaux textes de partenariat euro-méditerranéen (1992-1994)

La Commission considère que la création d'une région euro-méditerranéenne pour la stabilité politique et la sécurité n'a aucune chance de se concrétiser si elle n'est pas accompagnée, au niveau social et économique, de la mise en place progressive d'une région euro-méditerranéenne le libre-échange c'est le sens de la première communication (19 octobre 1994) du comité au conseil et au parlement.

Largement approuvé par le Conseil européen d'Essen (9-10 Décembre 1994), cependant, les communications ont été retravaillées incarné sous forme de propositions. Donc, la deuxième version est déposée le 8 mars 1995³ dans le but d'identifier les principaux axes de partenariat euro-méditerranéen, pour proposer des priorités coopération financière et technique couvrant la période 1995-1999, et clarifier les outils et les modalités de mise en œuvre d'un le partenariat euro-méditerranéen.

La communication part du principe que «paix, stabilité». Le développement de la région méditerranéen est parmi les premiers les priorités de l'Europe et «il s'agit de» diriger les interventions la Communauté européenne dans la région selon ces priorités ». Trois sujets d'intervention prioritaires ont été sélectionnés.

1-1 L'appui à la transition économique

¹ Martin Köhler : Pour un cadre de négociation politique globale de l'Union Européenne en Méditerranée, étude réalisée pour la Direction Générale des Etudes du Parlement Européen, Doc. FR/DV/266/266628, 18 nov. 1994, p.5.

² L'Europe et le Monde Arabe : cousins, voisins, Publisud-Quorum, Paris, 1992. Europa y et Mundo Arabe : Prirnos, vecinos, ICMA, Madrid, 1995. Ourobba wal watan al arabi : Al-Kourobah wal jiwâr, Markaz dirasât al Wihdah alarabiyyah, Beyrouth, 1994.

³ Renforcement de la politique méditerranéenne de l'Union Européenne : propositions pour la mise en œuvre d'un partenariat euro-méditerranéen, COM (95) 72 final, 8 mars 1995.

Selon le comité, ce soutien devrait se traduire en 4 domaines des interventions qui composent le tout et doivent permettre de progresser rapide vers un établissement économique du sud de la Méditerranée et est présent dans la communauté.

- ✓ Création d'une zone de libre-échange euro-méditerranéenne.
- ✓ Revitalisation du secteur privé, modernisation du secteur et créer un système de régulation approprié.
- ✓ La dynamique des investissements privés européens dans ces pays.
- ✓ Le développement des infrastructures économiques et sociales.

1-2 L'appui à un meilleur équilibre socio-économique

Face à la détérioration générale des conditions socio-économiques dans le pays tiers méditerranéens, afin d'éviter "la hausse extrémisme religieux, terrorisme, ressentiment et incompréhension culturelle, la commission propose de travailler dans plusieurs direction.

- ✓ Améliorer les services sociaux, en particulier dans les zones urbaines.
- ✓ Le développement harmonieux et intégré du monde rural.
- ✓ La protection de l'environnement.
- ✓ L'engagement des sociétés civiles au service du développement,
- ✓ Le développement intégré des ressources humaines en particulier éducation et formation professionnelle.
- ✓ Promouvoir la démocratie et le respect des droits de l'homme.
- ✓ Soutenir les échanges culturels.

1-3 L'appui à l'intégration régionale

L'accent est mis sur la nécessité de soutenir les efforts d'intégration parmi les pays méditerranéens eux-mêmes, ce qui doit être traduit en intensifier la coopération et les liens de communication entre les régions il est délimité de part et d'autre de la Méditerranée, notamment en synergie avec des outils de coopération transfrontalière et interrégionale décentralisation du côté des sociétés.¹ Sur ce thème, la Communauté propose deux modes d'intervention :

- Offrez tous les encouragements, ainsi qu'une assistance appropriée, mettre en place des structures de coopération régionale.
- Contribuer au financement de l'infrastructure économique nécessaire pour accroître les échanges régionaux, en particulier le domaine des transports, des communications et de l'énergie.

2. Le partenariat Algérie-union européenne

Après la conférence de Barcelone, l'Algérie et l'Union européenne ont finalement dû négocier l'essentiel de ce qui était stipulé dans le traité. L'Algérie a été le dernier pays du Maghreb à

¹ Réunies en colloque à la Grande-Motte en septembre 1990, huit régions méditerranéennes ont signé «une Charte de coopération pour la constitution d'un espace technologique dans l'Europe du Sud.» Cette initiative est le prolongement des «Routes de hautes technologies» créées par le Conseil régional de Provence-Alpes-Côte d'Azur.

avoir initialisé l'accord d'association avec l'Union européenne le 19 décembre 2001. Cet accord concerne quatre domaines d'importance inégale: politique, économique, social et culturel.

Les accords d'association sont les moyens envisagés par l'Union européenne pour atteindre les objectifs du processus de Barcelone, qui se déroule en trois parties.

Au centre de l'accord est la libéralisation progressive du commerce des biens et des services, ainsi qu'une libéralisation s'accroît des mouvements de capitaux. L'accord prévoit la mise en place sur 12 ans, au moyen de l'élimination graduelle des droits de douanes, une zone de libre-échange pour la plupart des produits industriels, ainsi qu'un accès préférentiel pour certains agricoles. L'UE est déjà le principal partenaire Commercial de l'Algérie: plus de 60% des importations algériennes fournies de l'UE et 55% de ses exportations, surtout des produits d'hydrocarbures, sont destinées à l'UE.

2.1 Le volet économique

Sur le plan économique, le nouveau partenariat a trois intrants :

L'incorporation zone de libre-échange, coopération économique et coopération financière. En fait, c'est un pari de construire un cadre de libre-échange subventionné et contrôlé.

L'aspect le plus répandu et peut-être le plus dangereux est la zone de libre-échange. Cela prédit qu'en 2010 les pays méditerranéens non européens aura supprimé toutes leurs barrières tarifaires aux importations industrielles en provenance de l'Union européenne. L'Europe étendra le désarmement douanier industriel qu'elle a accordé à ces pays dans le passé. La période transitoire pour l'établissement de cette zone de libre-échange est de douze ans à compter de la date d'entrée en vigueur des accords d'association.

Cette période de douze ans était la période la plus longue possible pour les décisions organisation mondiale du commerce pour l'intégration régionale. Mais contrairement à la découvrez d'autres régions du monde, les produits agricoles ne sont pas inclus dans l'accord. la formule générale indique que des progrès peuvent être réalisés au cas par cas.

Cette période de douze ans était la période la plus longue possible pour les décisions organisation mondiale du commerce pour l'intégration régionale. Mais contrairement à la découvrez d'autres régions du monde, les produits agricoles ne sont pas inclus dans l'accord. La formule générale indique que des progrès peuvent être réalisés au cas par cas.

Le mouvement doit s'accompagner d'une coopération économique et financière à court terme, avec une attention particulière accordée aux entreprises qui seront en concurrence dans le cadre de la zone de libre-échange. Les priorités clairement énoncées concernent le suivi des réformes structurelles, la revitalisation du secteur privé (en particulier les petites et moyennes entreprises) et l'encouragement des investissements étrangers.

Ainsi, la logique de ce plan économique intégré repose sur trois niveaux d'intervention: le premier .le libre-échange «subventionné», la transition / promotion économique du couple et

l'investissement étranger. Le succès de l'ensemble du dispositif dépend du travail concerté de chacun des partenaires à chaque niveau d'intervention.¹

2.2 La libéralisation des produits industriels :

Seul l'aspect économique nous concerne ici, et sa manifestation la plus marquante est la suppression des tarifs douaniers.

Pour les produits industriels, le texte prévoit un démantèlement en trois étapes, dont chacune comprend une liste prédéterminée de produits; Le taux zéro ne sera atteint qu'en 2017. Le processus se déroulera selon le calendrier suivant :

- **1 ère étape :**

Dans une première étape, il sera procédé au démantèlement immédiat d'une liste de 2076 lignes tarifaires (assujetties aux droits de douane de 5 et 15%). Cette liste est touchera les matières premières ou produits bruts, ainsi que les matières non disponibles localement et destinés à l'outil industriel et de la céramique.

- **2 ème étape :**

Au cours de la deuxième étape, il sera procédé au démantèlement d'une liste de 1100 lignes tarifaires, sur une période de 5 ans à partir de la 3ème de l'entrée en vigueur de l'accord. La liste porte sur les biens équipements agricoles et industriels, ainsi que sur les produits pharmaceutiques, pneumatiques, équipements mécaniques, équipements électriques et électroniques hors électroménagers, matériel pour le transport ferroviaire, produits et lubrifiants automobiles et énergie.

- **3 ème étape :**

Au cours de la dernière période; sur une période de 10 ans à partir de la 3ème année de l'entrée en vigueur de l'Accord; on achèvera le démantèlement du reste des produits inscrits au tarif douanier (produits finis), soit 1964 lignes tarifaires. Le calendrier a un caractère indicatif car il peut être révisé en cas de hardés Graves pour un produit donné, de même que des mesures extra elles de durée limitée peuvent être appliquées par l'Algérie aux industries naissantes ou à certains secteurs en restructuration²

3. Le partenariat avec des actionnaire étranger en Algérie

La loi de finances de 2016 a établi les règles régissant pour l'investissement étranger dans l'ensemble, ces règles incluent le partenariat comme le seul moyen de toute institution d'investissement étranger. Selon l'article 66 du présent la loi: "La pratique des activités de production de biens et de services et les importations selon les étrangers sont soumis à la constitution d'une société dont le capital est au moins de 51% par les actionnaires nationaux

¹ Khat kenza linda, « impact du partenariat euro-méditerranéen sur les économies des pays Maghreb », université d'Oran 2, Oran, 2011, p115.

² Mokhtar KHELADI (2007), « L'Accord d'association Algérie-UE : un bilan critique », Université de Bejaia, (Algérie). P4.

résidents. »Le partenariat s'applique à tous les secteurs activité, y compris les activités bancaires et d'assurance.

Les règles d'allocation du capital sont également définies et appliquées partenariat entre les institutions économiques publiques et les actionnaires nationaux résident. L'article 62 de la loi de finances 2016 précise qu'en cas d'ouverture de leur capital vis-à-vis de l'actionnaire national résident, les EPE doivent garder au moins 34% des actions.¹

3.1 Le droit de préemption de l'Etat

L'État et les institutions économiques publiques ont le droit de préemption sur tous transferts de propriété par des actionnaires étrangers ou en faveur d'actionnaires étrangers (Article 30 de la loi). ce droit s'étend aux concessions de 10% ou plus en dehors du sol algérien, par sociétés détenant des actions ou des participations dans des sociétés de droit algérien ils ont profité des avantages ou des facilités qui y sont soumis lors de leur établissement information du Conseil national de participation de l'état (CPE).

Non-respect de la procédure ci-dessus, ou objection motivée formulée par le CPE, dans un délai d'un (1) mois à compter de la réception des informations relatives au transfert, il accorde à l'Etat un droit de préemption sur un pourcentage du capital correspondant sur le capital faisant l'objet d'un transfert à l'étranger, sans excéder la part du cessionnaire dans le capital de la société est de droit algérien.²

3.2 Garantie, protection, convention conclure par l'Algérie

La loi sur le partenariat d'investissement stipule également le principe de l'égalité de traitement des investissements comme protection et garanties, conformément aux dispositions du droit international. En matière d'égalité de traitement, elle est prévue à l'article 21 de la loi qui prévoit que "compte tenu des accords bilatéraux, régionaux et multilatéraux signés par l'Etat les personnes physiques et morales algériennes et étrangères bénéficient d'un traitement équitable en ce qui concerne les droits et obligations associés à leurs investissements. L'Algérie a 45 accords bilatéraux de protection des investissements ajoutés aux accords multilatéraux sur le même sujet. En premier lieu, une disposition générale, selon laquelle la déclaration est faite système d'investissement étranger une fois approuvé. En vertu de l'article 22 de la loi, toute révision ou annulation peut survenir à l'avenir il ne s'applique pas aux investissements réalisés, sauf demande de l'investisseur, en vertu de l'article 23 de la loi, l'appropriation ne peut se faire que par voie administrative si il est prévu par la loi. Dans tous les cas, il en résulte une juste compensation et exposition. Une autre protection à laquelle un investisseur étranger valorise particulièrement (en fait, une protection qu'il n'a pas il n'a cessé de réclamer depuis les années 1970) de ne soumettre aucun différend entre lui et l'Etat algérien en arbitrage.

¹ KPMG Algérie SPA, membre algérien du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Coopérative, une entité de droit suisse, Tous droits réservés, 2019.

² A ne pas confondre avec le droit de préemption de l'administration fiscale prévu par l'article 38 de la LFC 2015, qui et dorénavant applicable au actions ou parts sociales, dont elle estime le prix de vente ou la valeur insuffisants en offrant de verser aux ayants droit le montant de ce prix majoré d'un dixième.

3.3 La procédure de transfert des capitaux

Instructions n ° 09-01 du 15 février 2009 concernant le dossier à déposer à l'appui de la demande transfert des capitaux et de produits de la vente d'investissements étrangers, détermine le contenu dossier de transfert de bénéfices, répartition des bénéfices, rémunération des administrateurs et jetons de présence rendements réels nets de vente ou de liquidation d'investissements étrangers. Pour chaque type de virement, les instructions listent les pièces justificatives. en outre, dans le cadre du transfert du produit de la vente ou de la liquidation, en tout ou en partie, quotas de non-résidents, les instructions précisent qu'ils doivent être mis en œuvre à la valeur taxe réelle nette du bien vendu, les instructions interdisent de transférer les avances et les acomptes vers les bénéfices ou les dividendes tout actionnaire, et confirme que les activités de revente en cours ne sont pas éligibles transfert, sauf s'il y a un effort d'investissement majeur.

En vertu de l'article 25 de la loi, pour bénéficier de la garantie de transfert du capital investi et le revenu qui en résulte, le montant du capital pour chaque projet d'investissement il doit être égal ou supérieur au minimum qui sera déterminé en fonction du coût total du projet selon les conditions spécifiées par la réglementation. Le décret 17-101 est venu réformer ces montants, calculés sur la base de primes basées sur la quote-part de financement aux actionnaires étrangers dans le coût total de l'investissement, comme suit :

Tableau 06 : Le barème l'actionnariat étranger dans le coût total de l'investissement en algérien.

Seuil minimum	Montant
30%	lorsque le montant de l'investissement est inférieur ou égal à 100.000 000 DA.
15%	lorsque le montant de l'investissement est supérieur à 100.000 000 DA et inférieur ou égal à 1.000.000 000 DA.
10%	lorsque le montant de l'investissement est supérieur à 1.000.000 000 DA.

Source06 : ministre des finances

3.4 Les avantages communs aux investisseurs et partenaire financier éligible

Les incitations fiscales, parafiscales et douanières prévues par le droit algérien, les partenaires éligibles bénéficient d'avantages au titre de la réalisation de l'investissement :

- ✓ Exonération des droits de douane sur les marchandises non exclues, importées et importées directement en investissement.
- ✓ Exonération de la taxe sur la valeur ajoutée pour les biens et services importés ou acquis localement non exclus entré directement dans une réalisation d'investissement.
- ✓ Exonération des droits de mutation à titre onéreux et de la taxe d'enregistrement foncier toutes les acquisitions immobilières réalisées dans le cadre de l'investissement concerné;
- ✓ Exonération des droits d'enregistrement et de la taxe d'enregistrement foncier également rémunération de l'État liée aux concessions immobilières bâties et non

bâties avec l'intention de réaliser des projets d'investissement, pour une durée minimale de concession certainement,

- ✓ Une réduction de 90% du loyer annuel préalablement déterminé Services de domaine, pendant la période d'investissement;
- ✓ Exonération de la taxe foncière sur les biens immobiliers entrant dans le champ l'investissement pour une période de dix (10) ans à compter de la date d'acquisition.
- ✓ Exonération des droits d'enregistrement sur les actes de constitution de société augmentation de capital.

3.4.1 Les financements par le fond national d'investissement

Issu de la restructuration de la Banque Algérienne de Développement à l'effet de promouvoir de nouveaux instruments indispensables à l'intervention de l'Etat dans le financement du développement. Cette action entre dans le cadre du parachèvement du processus de réforme du secteur financier et bancaire engagé par l'Etat.

Le FNI est chargé du financement sur ses propres ressources, de la création et du développement des entreprises des secteurs privé et public en priorisant les aspects « rentabilité » et « gestion » du risque, sans occulter l'intérêt général en relation avec la politique du Gouvernement.

Le FNI intervient notamment, sur le financement, sur ses ressources propres des projets d'investissement, à travers :

a. Des prêts directs à long terme : Ils sont destinés au financement, à des conditions préférentielles, de projets de toute nature (de création, de valorisation de l'existant, de réhabilitation,...) du secteur public ou du secteur privé répondant aux critères du FNI et participant aux objectifs de développement.

Le Fonds intervient essentiellement sur des échéances plus longues que les banques commerciales dans les secteurs à fort potentiel de Développement.

Cette offre vient en complément des possibilités de financement par dettes disponibles sur la place financière. Ainsi, le Fonds intervient prioritairement en cofinancement avec d'autres prêteurs notamment dans de grands projets ou dans des secteurs moins privilégiés par les Banques Commerciales.

b. Des prises de participations : notamment, dans le capital des petites et moyennes entreprises du secteur privé national qui le souhaitent, dans les secteurs d'activités en relation avec ses orientations stratégiques. Les critères d'investissement du Fonds en prises de participation sont de deux ordres : Pour être éligible, un projet doit satisfaire à l'ensemble des critères économiques de placement et, aura au moins, un impact substantiel positif sur le développement économique. Ces prises de participation sont limitées à une durée à convenir entre les deux parties concernées et destinées à concourir :

- à des investissements de création, d'extension ou de réhabilitation d'entreprises;
- à des opérations d'augmentation de capital des entreprises privées nationales concernées y compris en prévision de la conclusion d'un partenariat avec un opérateur étranger, dans le respect des dispositions législatives pertinentes.

Les niveaux de participation sont arrêtés à hauteur de **34%** selon les conditions conformes aux statuts du Fonds, et fixées par convention chaque fois négociée entre les deux parties concernées.

c. L'octroi de garanties:

- **sur crédits extérieurs** : à la demande d'opérateurs économiques algériens, en faveur de banques et institutions financières étrangères qui leur ont octroyé des prêts, avec un taux de commission de 1% l'an de l'encours de crédit et des échéances de paiement semestrielles.
- **commerciales**, au bénéfice d'opérateurs nationaux, sur ordre de banques de fournisseurs étrangers de biens et services dans le cadre de la réalisation de projets en Algérie. Elles comprennent :
 - Les garanties de soumission dans le cadre d'appels d'offres couvrant la défaillance d'un soumissionnaire.
 - Les garanties de restitution d'avance sur approvisionnement ou sur travaux.
 - Les garanties de bonne exécution.

Les garanties sont délivrées au taux de 1% l'an (0.25% par trimestre indivisible)

L'offre du FNI est destinée aux entreprises, organismes et promoteurs des secteurs public et privé. Les projets soumis au FNI pour financement doivent s'insérer dans les objectifs du Fonds et doivent dégager des avantages économiques, financiers, techniques et ne pas avoir d'impact négatif sur l'environnement.

3.5 Mise en œuvre des avantages pour la phase d'exploitation

Après avoir terminé l'étape de réalisation de l'investissement, et ainsi de suite l'investisseur peut profiter des avantages de la phase d'exploitation, cette dernière doit demander de services fiscaux pour préparer également un rapport d'entrée en production nombre d'emplois créés 15.

Cette observation permet également de conclure quelques points intéressants de:

- Le pourcentage d'exemption accordé est déterminé, hors investissement d'amorçage en termes d'avantages opérationnels de l'investissement bénéfique.
- Déterminer les éventuelles violations des engagements soumis. Il faut noter que un rapport a été préparé sur le respect par l'investisseur des engagements pris, mais aussi Concernant l'obligation de respecter les conditions de performance liées à la liste des biens et services exonéré ainsi que la correspondance de l'investissement avec cet annonceur.
- Un engagement est respecté lorsque le niveau d'investissement le permet production ou performance. Il s'entend par la start-up au sens du décret, de la production des biens destinés.

Pour être commercialisé ou facturé pour des services sous un l'investissement qui a conduit à l'acquisition partielle ou totale des moyens de production apparaissant dans la liste des produits et services nécessaires à l'exercice de l'activité déclarée, une déclaration d'entrée dans le processus est un document d'autorisation destiné à prouver que l'investisseur l'a elle a honoré son engagement d'acheter au moins un bien et service déclaré le niveau qui permet à l'activité déclarée d'être réalisée dans des conditions conformes aux normes la profession pour laquelle l'activité concernée et cet investissement sont réalisés il est entré en service. A cet effet, le rapport est créé par les services fiscaux après leur visite sur les lieux.

La demande de rapport est un engagement pour tous les investissements profitez des avantages. Ce pourrait être le fait que l'investisseur ne demande pas ce résultat une raison de

révoquer la décision d'accorder des prestations, après l'envoi d'une mise en demeure à l'Investisseur par lettre recommandée avec accusé de réception. Cette note peut être demandée à la discrétion de l'investisseur au moment de la production partielle ou totale.

En cas de mise en exploitation partielle, l'investisseur qui ne demande pas le relevé de participation sera soumis même aux taxes de droit commun déclaration d'entrée dans la production totale.

Dans le cas où l'investisseur demande une déclaration d'entrée en production partielle, il bénéficie prestations accordées à partir de cette date, pour la période pour laquelle elles ont été accordées, dans ce cas la période de prestations ne peut être prolongée en entrant pleinement en vigueur.

3.6 Obligation du réinvestissement des bénéfices

Selon les articles 2 et 51 de la loi de finances 2016, les contribuables qui bénéficient d'exonérations ou de réductions de l'impôt sur les sociétés (IBS) et taxe sur l'activité professionnelle (TAP), octroyée pendant la phase opérationnelle dans le cadre des mécanismes de soutien à l'investissement, réinvestir 30% des bénéfices correspondant à ces exonérations ou réductions dans les 04 ans suivant sa date clôture de l'exercice dont les résultats ont fait l'objet d'un traitement préférentiel. Le réinvestissement doit être effectué pour chaque exercice ou pour plusieurs années exercices consécutifs dans le cas d'exercices cumulatifs, la période ci-dessus est calculée à partir de la date de clôture du premier exercice. En cas de non-respect des dispositions énoncées, les bénéfices que la recette apportera à compter du 31 décembre 2015 qui ne fait pas l'objet d'un réinvestissement, il sera réinvesti dans jusqu'à 30%, dans une période au plus tard le 31 décembre 2016.

Pour le montant de réinvestissement correspondant aux dividendes déjà distribués, le montant en question même le montant des bénéfices à distribuer, passé le délai accordé, les aménagements et pénalités prévus par la législation en vigueur, il s'appliquera aux entreprises qui n'ont pas réinvesti ces bénéfices, le non-respect de l'obligation de réinvestissement entraînera le versement de l'avantage fiscal, aggravant les sanctions prévues par la législation applicable.

A noter que le décret prévoit des dérogations à l'obligation de réinvestissement réunion ministérielle du 28 novembre 2016, qui a fixé les conditions de mise en œuvre des dispositions articles 2 et 51 de la loi de finances 2016 relatifs à l'obligation de réinvestissement 30% de la part des bénéfices correspondant aux exonérations ou réductions fiscales accordées dans le cadre des mécanismes de soutien à l'investissement, qui sont:

- ✓ En cas de partenariat entre des opérateurs étrangers et des sociétés nationales, l'obligation de réinvestissement ne s'applique pas lorsque les avantages consentis ont été injectés en totalité dans le prix des biens et services finis produits par la société.

- ✓ Dans le cas d'un déficit enregistré durant un exercice, la société n'est plus tenue à l'obligation de réinvestissement.¹

CONCLUSION :

Les entreprises mènent des partenariats dans différents domaines (recherche et développement, production, commercialisation). La théorie fournit une aide précieuse pour comprendre les motivations qui poussent les entreprises à s'engager dans de telles relations. La principale raison réside en particulier dans le désir d'apprendre, d'acquérir les compétences, le savoir-faire des partenaires, et de manière générale de s'approprier les produits issus de la recherche et développement.

Bien que les relations de partenariat inter-entreprises engendrent souvent des problèmes liés à la fois aux caractéristiques asymétriques des partenaires et aux problèmes de méfiance et de crainte, elles permettent cependant de fournir des ouvertures pour observer, apprendre, internationaliser les compétences du partenaire et en développer de nouvelles.

Maintenant que les bien faits du partenariat sont reconnus, il faut penser à la manière de le stimuler. Un édifice législatif et réglementaire devra être progressivement mis en place pour soutenir et légitimer une relance de la croissance économique, encourager et renforcer les initiatives, et enfin pour ouvrir d'importantes perspectives de relations de partenaire, mutuellement bénéfique entre des entreprises nationales et les firmes internationales.

¹ <http://www.andi.dz/images/invest/KPMG-GUIDE-INVESTIR-2019.pdf> consulté le 10/08/2020 à 23h 56.

***CHAPITRE III : Cas pratique partenariat
entre « GICA » la filiale de Mitidja et
LAFARGE***

Introduction

Afin d'appuyer la partie théorique du présent mémoire, le présent chapitre est consacré à la présentation d'un cas concret de partenariat entre une entreprise publique algérienne, qu'est le Groupe Industriel des Ciments d'Algérie, par abréviation « GICA » et une société privée étrangère, qu'est le Groupe français Lafarge.

Tout d'abord, il sera exposé dans ce qui suit :

- La présentation des deux parties le groupe « GICA» et l'unité de production « Metidji », et le partenaire « LAFARGE ».
- Le cadre juridique régissant les partenariats en Algérie et le processus suivi dans ce partenariat étudié.
- Examiner le partenariat.

Section01 : La présentation des deux parties le groupe « GICA» et l'unité de production « Metidja », et le partenaire « LAFARGE ».

Nous débutons ce point par la présentation de la société mère, qui est le groupe GICA et de définir les principales activités de ce groupe.

1. Présentation du « GICA »

Le Groupe Industriel des Ciments d'Algérie "Groupe GICA" a été créé par décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire, suite à la transformation juridique de l'ex Société de Gestion des participations « Industrie des Ciments » en date du 26 novembre 2009. Le Groupe GICA est une société par actions au capital de : 25.358.000.000 dinars.

L'intégration des activités de la filière s'est effectué par une dissolution et absorption des ex groupe industriels et commerciaux régionaux (ERCE-ERCC et ERCO), ainsi que le rattachement des entités ci-après :

1.1 Les principaux niveaux d'intégration du groupe GICA.

Le groupe GICA, renferme une structure composé de quatre niveaux d'intégration.

- **Premier niveau** : A ce niveau se situe le noyau dur qui comprend la société Mère (Société gérant le portefeuille des participations, détenant la logique d'action financière et d'action industrielle)
- **Deuxième niveau** : Il est constitué de sociétés dans lesquelles le Groupe détient la totalité du capital social soit :

- sept sociétés de ciment en 2018.

- Deux Sociétés de Ciment chargées de la réalisation de deux projets de cimenteries (Béchar et SIGUS Oum El Bouaghi).

- Deux Sociétés de Maintenance.
- Une Société de Distribution.
- Trois Sociétés de Granulats.
- Un Centre d'études Technologiques de l'Industrie des Matériaux de Construction.
- Un Centre de Formation de l'Industrie des Ciments.
- Une Société de Sécurité et de Services.
- **Troisième niveau** : il est constitué de sociétés dans lesquelles le Groupe détient des participations majoritaires (Sociétés en partenariat), soit cinq Sociétés de Ciments.
- **Quatrième niveau** : Il comprend une Société dans laquelle le Groupe détient une participation minoritaire, dans l'Industrie Hôtelière.

1.2 Activités de GICA

a) Activité Ciments : Le groupe détient quatorze Sociétés de Ciment, d'une capacité de 11,5 millions de tonnes par an, dont :

- Cinq sociétés sont en partenariat SCMI/Lafarge, France, SCSEG/BUZZI UNICEM, Italie, SCHS/BUZZI UNICEM, Italie, SCIBS/Pharaon, Arabie Saoudite et SCIZASEC, Egypte. - Deux Sociétés en projet pour la réalisation de nouvelles cimenteries

b) Activité Granulats: le groupe détient trois Sociétés de Granulats d'une capacité de 3,6 Millions de tonnes par an.

c) Activités de Soutien : le groupe détient : Deux Sociétés de Maintenance industrielle

- Une Société Commerciale,
- Un Centre d'Etudes Techniques,
- Un Centre de Formation
- Une Société de Gardiennage.

d) Prises de Participations: Le Groupe détient des participations dans deux sociétés

Intervenant dans les secteurs suivants :

- Hôtellerie Société d'Investissement Hôtelière « SIH », avec un taux de participation de 4%.
- Société de Gardiennage et de sécurité centre-ouest « SGS-CO », avec un taux de participation de 48%

1.3 La mission du groupe « GICA »

L'objet et les missions de groupe industriel des ciments d'Algérie, qui lui sont dévolus par l'Assemblée Générale et ses statuts se résument comme suit :

- ✓ Détenir le portefeuille d'action d'entreprise.
- ✓ Impulser le développement de ses finales, et ce, dans le domaine de la production
- ✓ De la commercialisation des matériaux de construction.
- ✓ Contribuer à la mise en œuvre de la politique économique du gouvernement dans le cadre de la mise en œuvre de sa stratégie industrielle.
- ✓ Et plus généralement, prendre tout portefeuille d'action, prises de participations pouvant se rattacher directement ou indirectement à son objet sociale.

1.3.1 vision stratégique du groupe GICA

Le groupe GICA par sa stratégie vise à atteindre des objectifs plus hauts, qui sont les suivants :

- Augmentation de la part de marché et diversification de la gamme de produits.
- Création d'emplois et formation.
- Développement durable et positionnement à l'international.

Articulée autour de trois activités principales :

- Ciments.
- Agrégats
- Béton prêt à l'emploi

Ciment : trois nouvelles cimenteries en cours d'installation.

- SIGUS (Oum el bouaghi) : 2 000 000 T /An
- SSC (Béchar) : 1 000 000 T /An
- In salah (tamanrasset) : 5 000 000 T /An

Capacité de production prévue en 2022

Production 2019 : 13.500.000 T/An

Production prévue 2022 : 25.700.000 T/An

Augmentation : 12.200.000 T/An

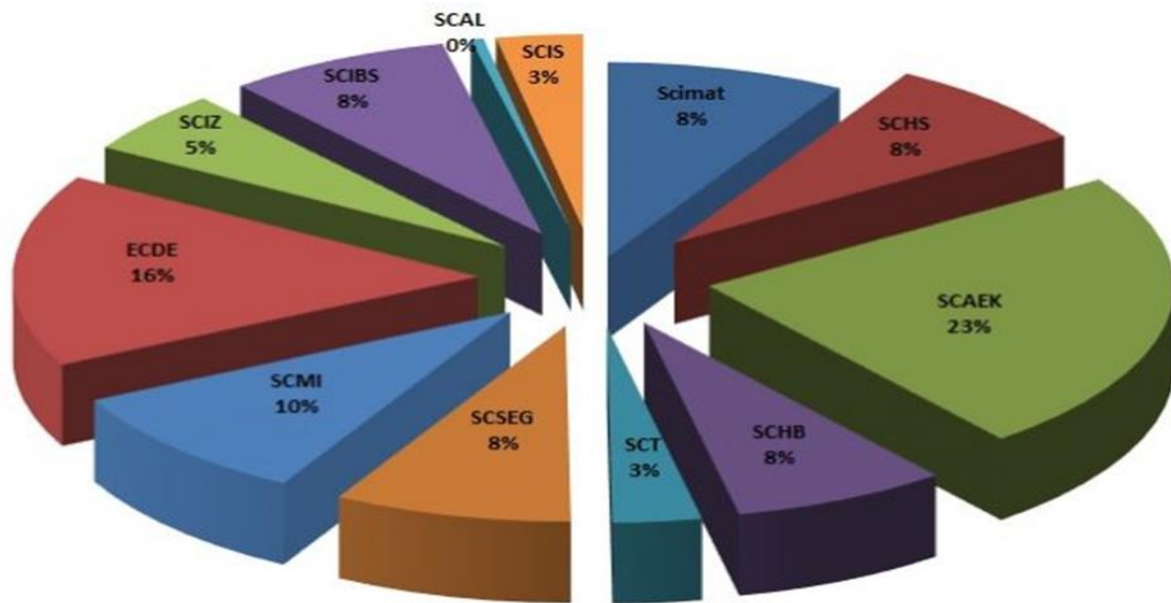
Taux de croissance : +90%

Agrégats

Capacité 2019 : 3.600.000 T/An

Capacité prévue en 2022 : 7.000.000 T/An
Augmentation : 3.400.000 T/An
Taux de croissance : +94%

Figure 12 : la répartition de production du ciment au sein du groupe GICA.



Source : document du GICA, 2019.

2. Présentation de la société des ciments de la Mitidja

La société des Ciments de la Mitidja par abréviation «S.CMI » est une société par actions, au capital social de 140000000000 DA

Actuellement, filiale du Groupe Industriel des Ciments d'Algérie, elle a été créée le 01 janvier 1998, par décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire du Groupe Industriel et Commercial ERCC, qui a décidé de la filialisation de ce dernier, qui détenait les actions de la «S.C.M » à 100 %, jusqu'en 2008, année de la réalisation du partenariat entre ledit groupe et le groupe français Lafarge, par l'ouverture du capital de cette filiale à hauteur de 35 % qui sont détenues actuellement par le partenaire Lafarge Holcim, quant au 65 % des actions restantes, elle sont détenues par le groupe GICA L'activité de cette filiale est la production et commercialisation des ciments ordinaires, spéciaux et tous autres matériaux de construction, elle emploie environ 500 Employés et a une capacité nominale de production de 1 300000 de tonnes par an. Son siège social est situé sur le site même de l'usine « cimenterie de Meftah », dans la commune de Meftah, wilaya de Blida, située à proximité de la route nationale n° 29, reliant la commune de Meftah à celle de Khemis-El-Khechna

Elle est située à 27 Kilomètres au Sud Est d'Alger, et délimitée par :

Au nord : la plaine de la Mitidja

A l'est : la ville de Khemis El Khechna

A l'ouest : la ville de Meftah

La cimenterie a été réalisée dans le cadre du plan quadriennal 1970-1973 sur une assiette usine 43 hectares et est entrée en production le 1er septembre 1975.

2.1 La fabrication du ciment

La fabrication du ciment exige la mise en œuvre de deux matières premières essentielles. Il s'agit du calcaire et de l'argile et parfois on fait appel à des matières de correction, telles que le sable et le minerai de fer pour corriger la déficience en silice et en oxyde de fer. Lors de la fabrication du ciment on doit impérativement passer par les étapes suivantes :

A. Extraction des matières premières

L'extraction des matières premières pour ciment, se fait généralement à ciel ouvert (à l'aire libre) les matières premières sont concassées dans des halls.

B. Préparation du mélange cru

En fonction des analyses chimiques complètes, et du calcul du mélange, le laboratoire fixe les proportions de chaque matière. Généralement on utilise approximativement :

Calcaire	80%
Argile	17%
Sable	2%
Minerai de fer	1%

Ce mélange est ensuite envoyé dans un broyeur, où il sera finalement broyé à sec

C. Homogénéisation

Dans tous les cas de figures, rares sont les carrières homogènes, c'est-à-dire la même teneur de calcaire sur l'ensemble du gisement. Pour cette raison, on procède à l'harmonisation qualitative de la matière obtenue. Cette homogénéisation permet d'avoir une stabilité de la cuisson.

D. Cuisson

La matière ainsi homogénéisée, est envoyée dans un four rotatif où elle subira plusieurs transformations, au fur et à mesure qu'elle avance dans le four et rencontre des zones de plus en plus chaudes, jusqu'à obtention d'une matière appelée clinker, qui est refroidie et stockée dans des silos.

E. Broyage du clinker, du gypse des ajouts

Le clinker et le gypse dosé selon les directives du laboratoire, sont finement broyés la matière obtenue constitue le ciment qui est stocké dans des silos, pour augmenter la production, on introduit lors du broyage du clinker des ajouts (poussière, tuf, calcaire,) on obtient un ciment qu'on appelle ciment composé C P J.

F. Expédition

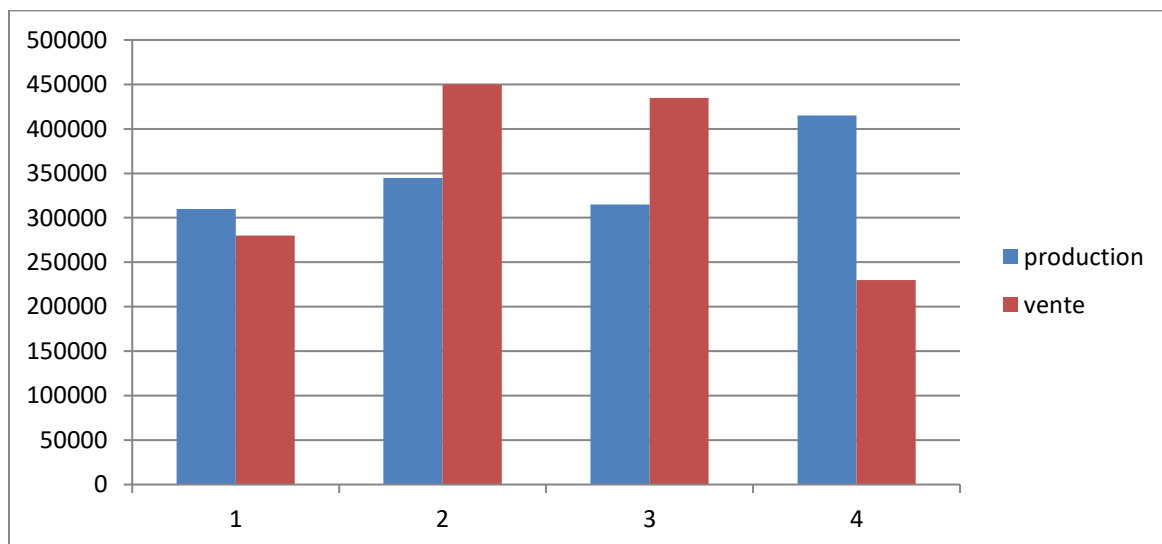
Le ciment extrait des silos de stockage est vendu soit dans des sacs en papier de 50 kg, soit en vrac, transporté dans des camions-cocotes.

Dans un marché de la construction en plein essor en Algérie, les cimenteries sont soumises à la fois à de fortes pressions de production et à un accroissement des préoccupations environnementales de la part des autorités.

C'est pour cela que l'état algériennes a décidé de l'ouverture du capital de certaines cimenteries dont celle de meftah, afin de mettre à niveau de la cimenterie pour atteindre sa capacité nominale de production de ciment, d'améliorer ses performances et de bénéficier d'un transfert technologique du partenaire qui se trouve le leader mondial des matériaux de construction

Le partenaire conclu avec ce dernier a effectivement donné ses fruits dont il sera question à la section 3 à titre d'exemple de la réussite du partenariat, les résultats de l'exercice 2018 qui se distingue par les chiffres record, mais qui ont été battus en 2019. Voici les chiffres clés de production et vente du ciment par trimestre pour l'année 2019 :

Figure13 : production et vente du ciment par l'entreprise « S.C.MI »2019.

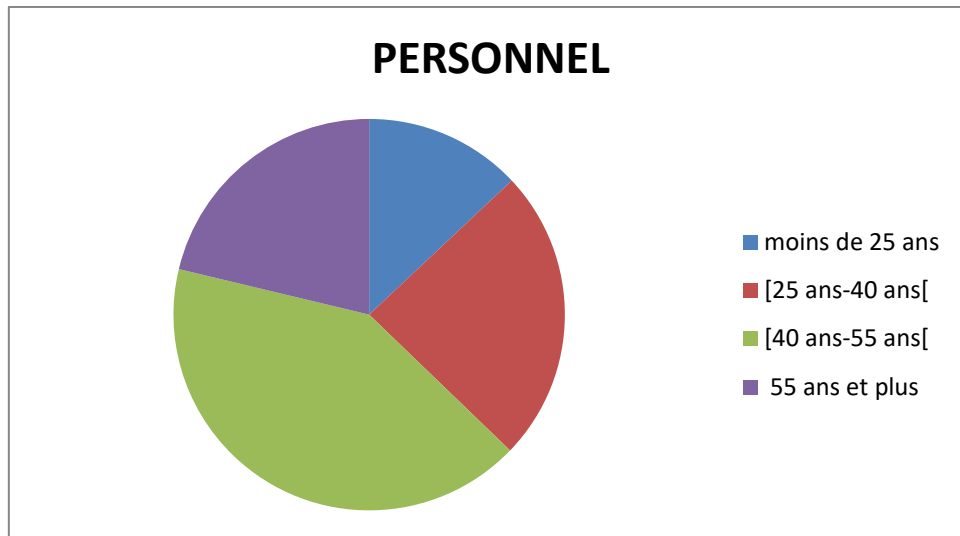


Source13 : document du « GICA ».

2.2 Personnel de l'entreprise mitidji

Le capital humain reste un atout pour la filiale de Mitidji et pour cela elle donne la chance au jeunes de s'intègre a la vie professionnel soit par un contas de travail C.D.I soit par une formation Courte durée.

Figure14 : répartition des employées de « S.C.MI » selon l'âge.



Source14 : document « GICA ».

3. présentation de partenaire français LAFARGE

La société Lafarge est un groupe français de matériaux de construction, leader mondial dans son secteur, dont le siège social se trouve à Paris, son capital s'est élevé à 29170 milliard d'euros et ces principaux actionnaires en première position c'est le Groupe Bruxelles Lambert9, 29%, Thomas Schmidheiny8, 40% et en 3^{ème} positions Sawiris Nassef (famille) 2,99%.

La société produit et vend dans le monde entier principalement du ciment, des granulats et du béton prêt à l'emploi. Lafarge a développé des ciments spéciaux et des bétons innovants de renommée internationale. En 2014, le chiffre d'affaires de Lafarge s'est élevé à 12,843 milliards d'euros, dont 66,5% dans le ciment et 33,1% dans le béton et les granulats, son résultat net en 2014 s'élève à 143 Millions €. Présent dans 80 pays, le groupe emploie environ 80 000 employés, sur 1 612 sites de production.

Le 7 avril 2014, Lafarge et le groupe suisse Holcim annoncent un projet de fusion entre les numéros 1 et 2 du ciment. La nouvelle entité sera basée en Suisse, le 10 juillet 2015, a eu lieu la fusion de Lafarge et Holcim. Le nouveau groupe est lancé officiellement le 15 juillet 2015 prend le nom de Lafarge Holcim.

Section 2 : processus du partenariat entre GICA metidja et LAFARGE

Les partenariats en Algérie sont régis par un cadre juridique bien défini par le législateur et obéissent à des règles précises et à un cheminement qui doivent être respectés dans toute leur rigueur, afin d'aboutir à des partenariats avantageux sur tous les plans.

1. Déroulement du processus de partenariat en Algérie

La réalisation d'un partenariat en Algérie doit suivre le processus suivant :

1-1 Le cadre juridique des partenariats en Algérie

Le processus de partenariat en Algérie n'est pas encadré par un dispositif juridique spécifique, à l'exception des opérations de privatisation.

Néanmoins, les pouvoirs publics ont mis en place des dispositions réglementaires pour permettre aux opérateurs de conduire dans un cadre organisé les projets de partenariat, dont les principaux textes en la matière sont les suivants:

- Le Code de commerce.
- L'Ordonnance n°01-03 du 20 août 2001 relative au développement de l'investissement, modifiée et complétée.
- L'Ordonnance n°01-04 du 20 août 2001 relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques, complétée.
- L'Ordonnance n° 03-03 du 19 juillet 2003 modifiée et complétée relative à la concurrence.
- La Loi de finance complémentaire pour 2009.
- La Loi de finance complémentaire pour 2010: -La Loi de finances pour 2015.
- Les dispositions prises par le conseil participations de l'état « CPE », pour encadrer le partenariat.

1-1-1 la quotepart de l'entreprise dans le capital social de l'entreprise en partenariat

Est désignée par « entreprise », la société algérienne concentrée par le partenariat.

La quotepart de l'entreprise dans le capital social d l'entreprise en partenariat de droit algérien ne peut être inférieur à :

- trente-quatre pour cent (34%) lorsque le collectifs des partenaires de l'entreprise inclut un ou plusieurs tiers de droit algérien.
- Lorsque le partenariat inclut un ou des tiers non – résidents, leur quotepart ne-peut excéder 49%
- Cinquante et un pour cent (51%) lorsque les tiers sont tous non-résident

1-1-2 financement des opérations de partenariat

En règles générale, l'entreprise est responsable du financement de ses opérations de partenariat.

Elle peut mobiliser ses propres ressources ou lever des capitaux auprès des banques ou auprès de public (appel public à l'épargne)

L'Etat actionnaire peut, néanmoins, décider de contribuer au financement du projet selon l'un ou plusieurs des moyens suivants ;

- dotation de montants en liquidité en augmentation du capitale de l'entreprise ;
- placement de montants dans le compte courant de l'actionnaire auprès de l'entreprise ;
- subvention sous formes divers ;
- prêts sous formes divers.

L'obtention de la contribution de l'Etat actionnaire doit faire l'objet d'une amande au conseil de participation de l'Etat, motivée (CPE)

1-1-3 Procédures de gestion des partenariats pour les entreprises publique

L'entreprise doit mettre en place des procédures internes à même d'assurer la transparence du processus de partenariat.

Elle doit assurer la traçabilité de l'intégralité du processus qui doit se traduire, notamment, par ;

- La tenue de registre cotés et paraphés pour les opérations de retrait/remise des cahiers des charges, de dépôt des candidature et des offres , d'ouverture des plis et d'évaluations des offres , de procès -verbaux de négociations , d'enregistrement des manifestations spontanées ,
- L'information de tous les candidats en temps opportun, des suites réservées à leurs offres ou intentions.

1-1-4 conformité aux lois

Préalablement a tout accord, les parties doivent, le cas échéant et conformément à l'ordonnance n° 03-03, modifiée et complétée, relative à la concurrence, soumettre leurs projets d'accord au contrôle de la concentration exercé par le conseil de la concurrence

1-1-5 les intervenant dans le processus de partenariat des entreprises publique

Le processus de partenariat est géré, suivi et contrôlé par les instances et organes suivants :

a) Le conseil des participations de l'Etat

Le conseil de la participation de l'Etat a pour mission :

- D'approuve, préalablement à leur engagement, les politique et les programme d'ouverture du capital des entreprise publique économique ;
- D'informé régulièrement, par le ministre en charge de secrétariat du CPE, de l'état d'avancement du projet de partenariat de l'ensemble des secteurs
- De donne toute recommandation, orientation et prend toute décision se rapportant au projet qui lui est soumis au cours de processus ;
- D'autorise, préalablement à la signature des documents contractuels y afférents, les opérations de partenariat et d'ouverture du capital

b) Le Ministère en charge du secrétariat du CPE

Le ministère en charge de secrétariat du CPE doit effectuer les activités suivantes :

- Reçoit et instruit les dossiers de partenariat et l'ouverture du capitale de l'ensemble des secteurs relevant des différents ministères et veille a leurs soumission au C.P.E ;
- Etablir la fiche de synthèse, accompagnée du dossier à présenter au C.P.E, revêtue de ses avis et recommandations
- Centralise les rapports semestriels de suivi des engagements de l'ensemble des secteurs et les transmetts au C.P.E ;
- Transmetts au CPE le rapport annuel de suivi des opérations de partenariat et d'ouverture du capital

- Tiens le CPE informé de toute difficulté se rapportant à la mise en œuvre des opérations de partenariat et d'ouverture du capital se rapportant à la mise en œuvre des opérations de partenariat et d'ouverture du capitale
- Tiens le CPE informé de toute difficulté se rapportant à la mise en œuvre des opérations de partenariat et d'ouverture du capital se rapportant à l'ensemble des secteurs
- Formule toute proposition au C.P.E de nature à améliorer les processus encadrant les opérations de partenariat

c) Le Ministère sectoriel charge de la supervision

Ce dernier a pour mission :

- D'élabore et propose, en concertation avec les entreprises du secteur In stratégie et le programme de partenariat et d'ouverture du capital de son secteur.
- De présente au CPE les projets de partenariat et d'ouverture du capital de son secteur. Par application de l'article 18 de l'ordonnance n 03-03 du 19/07/2003 relative à la concurrence, modifiée et complétée, il est fait obligation de notifier au conseil de la concurrence des projets de concentration, à chaque fois qu'une concentration vise à réaliser un seuil de plus de 40 % des ventes ou achats effectués sur un marché.
- D'assurer le suivi des engagements des partenaires et transmetts au Ministère chargé du secrétariat du CPE le rapport semestriel de suivi des engagements

1-2 Processus des partenariats en Algérie

Le processus de partenariat en Algérie passe par plusieurs étapes qui consistent en :

1- L'appel à manifestations d'intérêt pour lequel un avis d'appel à la manifestation d'intérêt national et/ou international est lancé:

2- Des candidats manifestent leur intérêt pour le partenariat et demande à effectuer une « Due Diligence » dans la société ciblée par le partenariat

3- A l'issue de la Due Diligence, les candidats déposent une offre technique et financière.

4- Les offres sont examinées et évaluées par un comité qui aux termes de ses travaux retient la meilleure.

5- Des négociations sont menées par un comité avec le candidat retenu, afin de fixer les termes et les conditions des juments transactionnels.

Ci-après, une présentation succincte de la phase « Due Diligence » et « Data Room ».

1-2-1 La Due Diligence

Il s'agit d'une investigation menée par l'investisseur lui-même ou par des cabinets d'audit ou d'expertise mandatés par lui, permettant la vérification des éléments annoncés par l'entreprise, Lors de l'acquisition d'une entreprise, les due diligences sont l'ensemble des vérifications que

l'acquéreur potentiel va réaliser afin de se faire une idée précise de la situation de l'entreprise. La due diligence est une phase clé dans le processus de partenariat, car elle est considérée comme un audit qui permet à l'acquéreur potentiel, de limiter ses risques avant son engagement ferme.

Pour ce faire, l'acquéreur potentiel effectue des visites sur le site de la société ciblée par le partenariat, des entretiens avec ses managers, mais ils ont besoin de prendre connaissance d'un certain nombre d'information dont une liste non exhaustive est présentée ci-après.

1-2-2 Les principales informations traitées lors d'une Due diligence

Il est possible de regrouper l'ensemble des informations traitées dans les points suivant :

- Information sur la société.
- Information sur les actionnaires et les dirigeants actuels.
- Information sur les actifs de l'entreprise.
- Informations sur aspects commerciaux.
- Information sur les aspects humains et sociaux.
- Informations sur les contentieux en cours et litiges potentiels.
- Information sur la fiscalité latente.
- Information sur les engagements donnés ou reçus.

a) Information sur la société :

Les informations sur la société se basent sur les points suivants :

- Bilans, comptes de résultats et annexes des cinq derniers exercices
- Déclarations fiscales annuelles et détail des comptes
- Prévisionnel pour l'année en cours et situation intermédiaire
- Data et contenu du dernier contrôle fiscal et social et éventuellement état de la procédure
- Date et contenu du dernier contrôle en matière d'hygiène, de sécurité et d'environnement
- Rapports de gestion des trois derniers exercices
- Extrait du registre du commerce et des différentes immatriculations
- Statuts à jour de la société
- Derniers procès-verbaux de conseil d'administration et assemblées générales
- Répartition du capital social

b) Information sur les actionnaires et les dirigeants actuels

L'information sur les actionnaires et le dirigeant actuel touchent les différentes informations qui sont les suivants :

- Rapport spécial du commissaire aux comptes des 3 derniers exercices
- Existence d'avantages particulières (contrat d'assurance, retraite complémentaire.)
- Utilisation de bien appartenant à la société ou financé par elle
- Créances vis-à-vis de la société (nature, montant, clauses de retour à meilleure fortune)

- La disposition prises par le conseil de participations de l'Etat « CPE », pour encadrer le partenariat.
- Convention en cours avec d'autres sociétés dans laquelle les cédant ont ont des intérêts.
- Caution ou autres garanties personnelles données en faveur de la société.

c) Informations sur les actifs de l'entreprise

Les actifs de l'entreprise contiennent les informations suivantes:

- Liste des immobilisations avec indication de leur âge et de leur vétusté -Titres de propriété des terrains et bâtiments
- Demeures expertises d'assurance
- Contrats de prêts, de leasing et de location (baux commerciaux, gérance) -Etat des inscriptions au greffe (nantissement, privilèges et hypothèques)
- Droits de propriété industrielle (brevets, licences, concessions) -Liste des marques et brevets appartenant à l'entreprise
- Liste des marques et brevets exploités mais appartenant à des personnes extérieures Protection, dépôt
- Détail des participations financières et derniers éléments financiers

d) Informations sur les aspects commerciaux

Dans ce cas l'entreprise doit connaitre les aspects commerciaux suivants :

- Organisation
- Répartition des ventes, nombre de clients actifs
- Contrats commerciaux particuliers (concession, franchise, contrat de distribution..) long, indemnité importante, perte de clientèle significative...)
- Contrats risquant de perturber le bon fonctionnement de l'entreprise en cas de rupture (préavis
- Catalogue des produits fabriqués et tarifs
- Evolution comparée du chiffre d'affaires sur les 24 derniers mois
- Importance du carnet de commandes

e) Informations sur les aspects humains et sociaux

Tout aspect humain et social doit contenir les informations ci-dessous:

- Convention collective applicable.
- Accord d'entreprise.
- Liste du personnel
- Organigramme
- Nature des contrats et avantages particuliers consentis (rémunération variable, parachute)
- Mise en place de contrat d'intéressement
- Mise en place de stock-options.
- Contrat de retraite ou de prévoyance a la charge de l'entreprise
- Usage en cours dans la société

- Climat social
- Instance de représentation du personnel.

f) Information sur les contentieux en cours et litiges potentiels

Toutes informations sur les contentieux en cours et litiges potentiels sont les suivant :

- Auprès des fournisseurs, des clients, des salariés, des banques et administrations
- Précisions sur la nature et l'avancement des procédures
- Précisions sur les risques correspondants pour l'entreprise
- Etat des prévisions passées

g) Informations sur la fiscalité latente

Chaque entreprise est soumise aux fiscalités, dont elle doit connaître toute information concernée que nous allons citer ci-dessous:

- Régimes de faveur en cours (fusion, apport partiel d'actif, réductions d'impôt soumises à des différés conditions.)
- Régimes fiscaux particuliers (intégration fiscale, etc.)
- Report à nouveau déficitaire
- Crédit d'impôt en sursis (R & D Formation)
- Amortissements différés

h) Informations sur les engagements donnés ou reçus

Les deux parties doivent être informées des engagements donnés ou reçus, nous citons les suivantes:

- Cautions, avals et garanties diverses
- Détail des engagements hors bilan
- Subventions reçues soumises à conditions (créations d'emplois, investissement matériel) -Banques de l'entreprise et autorisations dont elle bénéficie
- Assureur de l'entreprise et contrats dont elle bénéficie

En plus des informations présentées ci-dessus il est possible d'ajouter d'autre information. Il peut s'agir de :

- Textes réglementaires
- Agréments divers
- Les normes réglementaires, qualitatives et environnementales, relation contractuelles

Le traitement des informations demandées lors d'une Due Diligence se déroule dans une « Data Room », aménagée spécialement à cet effet.

1-2-3 la data Room

La data room est une salle aménagée pour accueillir les auditeurs d'un acquéreur potentiel, dans laquelle il est mis à leur disposition tous les documents et informations susceptibles de les éclairer, sur la situation de la société, comprendre parfaitement sa réalité et qui leur

permettront d'évaluer cette dernière aux fins d'adresser une offre en toute connaissance de cause.

Plusieurs partenariats réalisés en Algérie ont connu un grand succès.

L'un d'entre eux, est celui conclu le groupe industriel des ciments d'Algérie « GICA » et le groupe LAFARGE, qui s'est concrétisé par l'ouverture du capital de l'une des filiales du « GICA », à savoir la société des ciments de la Mitidja « S.C.MI », sur lequel on va se passer dans l'examinations de ce partenariat conclu entre eux dans la troisième section.

2. Déroulement du processus de réalisation du partenariat

L'une des filiales du groupe « GICA » ayant fait objet d'un partenariat par l'ouverture de son capital, la société des ciments de la Mitidja « S.C.MI », qui était à l'époque une filiale du groupe industriel et commercial des entreprise régionale de ciment du centre « GICERCC », dissous en 2009, tel qu'expose au chapitre précédent.

En vue de l'ouverture du capital de la « S.C.MI » a hauteur de 35%, un avis d'appel à la manifestation d'intérêt national et international a été lancé et a l'issue duquel, plusieurs candidats ont émis la demande d'effectuer un Due Diligence, au niveau de la cimenterie de Meftah.

Le groupe ayant effectué la « Due Diligence » ont visités les carrières de calcaire et d'argile exploitées par la société pour l'extraction de la matière première, ainsi que les différents ateliers de la ligne de production pour prendre connaissance du procès de l'usine.

Ils ont aussi eu des entretiens avec les différents responsables de la société et ont demandé des informations portant essentiellement sur :

- Les caractéristiques des équipements
- La situation de l'usine, et les problèmes rencontrés
- L'environnement
- Les réserves de calcaire et l'extension de la carrière calcaire
- La situation du foncier
- Le marché du ciment en Algérie, la place de la « S.C.MI » dans ce marché
- Les effectifs
- Les départs en retraite
- La convention collective
- La rémunération (primes et indemnités)
- Les litiges existants
- La formation,
- La situation financière de la S.C.MI,

A l'issue de la clôture des « Due Diligence », les candidats ont déposés leur offre technique. Lesdites offres, ont fait l'objet d'une évaluation, suivie de réunions de confirmation des offres techniques qui ont été tenues avec les candidats concernés.

Suite à cela, une deuxième phase de « Due Diligence » s'est déroulée au niveau la Cimenterie de Meftah, pour certains groupes qui ont effectué des visites complémentaires, à l'issue desquelles, des offres financières ont été remises Suite aux résultats de l'examen des offres techniques et financières des soumissionnaires, la société Lafarge (France) a été retenue et avec laquelle des négociations ont été menées.

2.1 Les documents transactionnels de la réalisation du partenariat

Les négociations ont abouti à la signature des documents transactionnels qui consistent en un contrat de cession et un contrat de management.

2.1.1 Le contrat de cession

L'objet du contrat de cession consiste en la cession de 35 % des actions de la Société des Ciments de la Mitidja, par son propriétaire « le Cédant » (ex GIC ERCC) en contrepartie d'un montant bien déterminé, à la société Lafarge « l'Acquéreur » qui devient propriétaire de ces actions et de ce fait Actionnaire minoritaire dans le capital social de la « S.C.MI ». Le transfert de propriété desdites actions a été opéré par la mise à disposition de « l'Acquéreur » des certificats d'actions représentatifs des 35 % du capital social au nom de ce dernier.

2.1.2 Le contrat de management

L'objet du contrat de management est de conférer à la société Lafarge « Gestionnaire » la gestion de la Société des Ciments de la Mitidja, dans le but de :

- Mettre à niveau la cimenterie pour atteindre sa capacité nominale, voire son développement
- D'améliorer les performances de la « S.C.MI »,
- Former et perfectionner les ressources humaines.

Et dans ce cadre, le contrat de management fixe les droits et les obligations de chacune des parties, ainsi que leurs responsabilités.

Section 03 : examiner le partenariat entre les deux entreprises

Comme n'importe quelle transaction, un partenariat a des avantages et peut avoir aussi des risques.

1. les avantages du partenariat

En général les avantages d'un partenariat sont :

- Le transfert technologique.
- L'amélioration de la qualité du produit et l'introduction de nouveaux
- La capitalisation des expériences et de l'expertise du partenaire par les salariés locaux
- L'introduction de nouvelles procédures de travail pour plus d'efficacité,
- L'introduction de nouvelles politiques et styles de management

- Le profit à tirer de la notoriété du partenaire à l'international pour s'accaparer de nouvelles parts de marché à moindre effort marketing et financier
- Dans certains cas, ouverture sur de nouveaux marchés étrangers
- En cas de difficultés financières, apport de capitaux frais

Pour la « SCMI », hormis les deux derniers points, celle-ci a bénéficié de tous les avantages cités ci-dessus, car son partenariat avec le groupe étranger Lafarge, qui se trouve le leader mondial des matériaux de construction, possède une expertise et un savoir-faire qui n'est pas des moindres.

-La sécurité étant la priorité n° 01 au sein du groupe des experts en la matière ont été mobilisés dans le but de faire prendre conscience de l'importance de la sécurité de tout acteur opérant sur le site usine de la cimenterie de Meftah, car le premier souci de l'employer sur un site industriel où les risques sont énormes, et que tous les employés rentrent chez eux le soir sains et

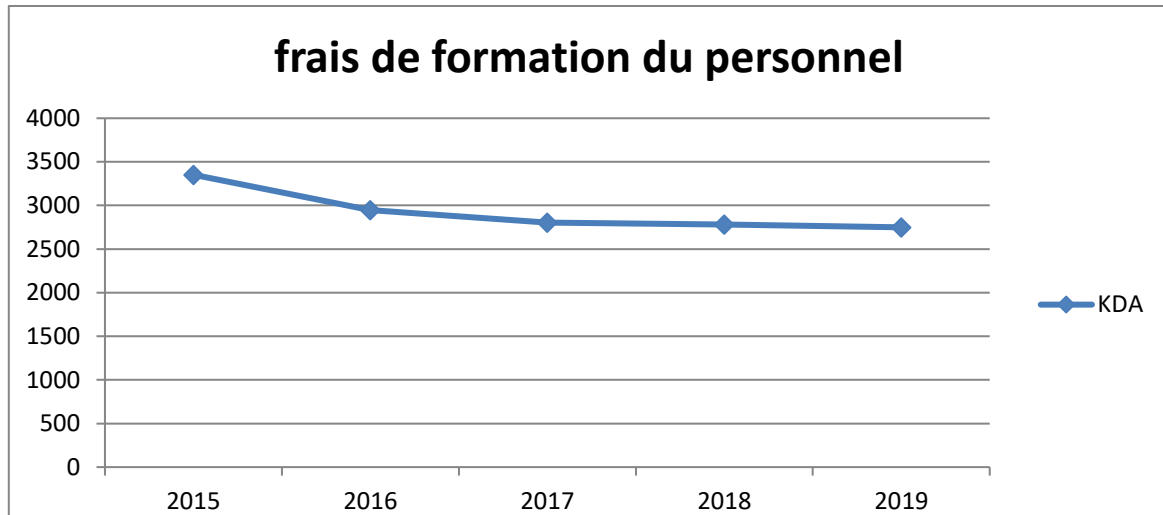
saufs Des campagnes de sensibilisation et de formation standards et spécifiques, ont été assurées à l'ensemble du personnel de la « S.C.M », ainsi qu'aux fournisseurs, sous-traitants, clients, visiteurs Une « Safety School » a été créée au sein de l'usine et où toute personne désirant accéder à l'usine, devra faire un passage pour s'imprégner des règles de sécurité qu'il devra respecter tout au long de sa présence sur le site.

Des formations diplômante pour des employés de la « SCI », les promotions « Mithali » dont le but est que chacune des personnes formées, adopte un comportement exemplaire en matière de sécurité, en attirant l'attention de ses collègues sur n'importe quelle situation à risque qui pourrait nuire à leur santé.

En plus des cycles de formation qui sont disposés tout au long de l'année, plusieurs activités sont organisées durant « le mois de santé et de sécurité » qui est organisé une fois par an et qui portant entre autres, sur des visites des enfants malades hospitalisés, sur la sécurité routière avec la gendarmerie nationale, don de sang, le diabète et la tension volontariat pour le nettoyages de l'usine avec la participation d'employés des autres filiale « GICA ».

Les résultats de la politique sante et sécurité déployée au sein de la « S.C.MI » ne se sont pas fait attendre longtemps, puisque le nombre d'accident de travail avec arrêt a notamment diminué pour enregistré jusqu'en 2015, 244 jours sans accident employés « S.C.MI » et 287 jours sans accident pour les sous-traitants et en 2016, 203 jours sans accident employés « S.C.MI » et 477 jours sans accident.

Figure15 : cout de formation et stage du personnel.

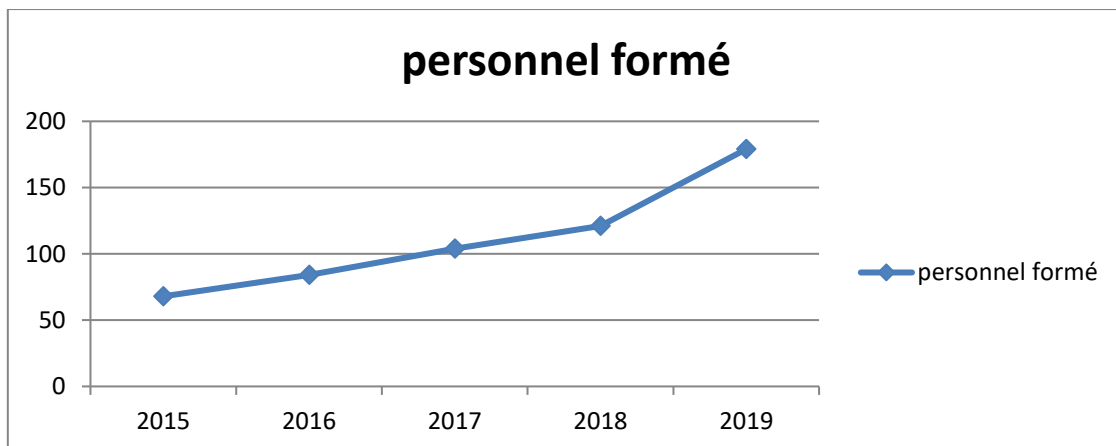


Source15 : document « S.C.MI ».

Remarque : le cout des formations au sein de l'entreprise GICA (Mitidji) avant le partenariat (2007) a été estimé à 3700 (KDA) avec moins de personnel former.

L'entreprise a réduit le cout de formation à moins 30%, voire dans la figure suivante le nombre du personnel formé dans différent domaine que l'entreprise a besoin d'eux a travers les formations court durée comme le personnel d'administration et el GRH et encore les conducteurs d'engins et encore la remise a niveau de certains cadres de l'entreprise dans des formation à l'étranger et principalement dans les filiale de LAFARGE.

Figure 16 : le nombre du personnel formé en 5 ans.



Source16 : document « S.C.MI ».

Dans le cadre du développement des compétences et afin d'assurer une bonne relevé, d'autres formations dans le domaine de la technique de management, des finance ont aussi été assurées au personnel de la « S.C.MI », que ce soit en Algérie ou à l'étranger dans les usines du groupe Lafarge ou dans ses centres techniques, afin d'assurer le transfert technologique, la capitalisation des expériences et de l'expertise du partenaire étranger par les salariés de ladite société, pour plus d'efficacité et de rentabilité.

De nouvelles procédures de travail et de nouveaux styles de management ont été introduites au sein de la SCMI, qui s'est doté d'outils de gestion très performants de dernière technologie et nouvellement introduits en Algérie, dont la mise en place d'un Système de Gestion Intégré appelé (ERP).

Ce système d'information permet d'avoir une visibilité très claire et fiable des chiffres de la société, c'est un outil d'aide à la prise de décision, puisque les gestionnaires prennent connaissance de la santé financière de la société en temps réel ce qui permet de maîtriser les coûts, de suivre la réalisation des prévisions par rapport au budget santé et de palier à toute carence en intervenant immédiatement par le biais du contrôle de gestion intégré dans ce système.

D'autres systèmes ont aussi été mis en place, dont l'un permettant d'extraire et traiter les données de différentes sources, tout en les jumelant, afin d'afficher dans des tableaux de bord les informations utiles pour les décideurs.

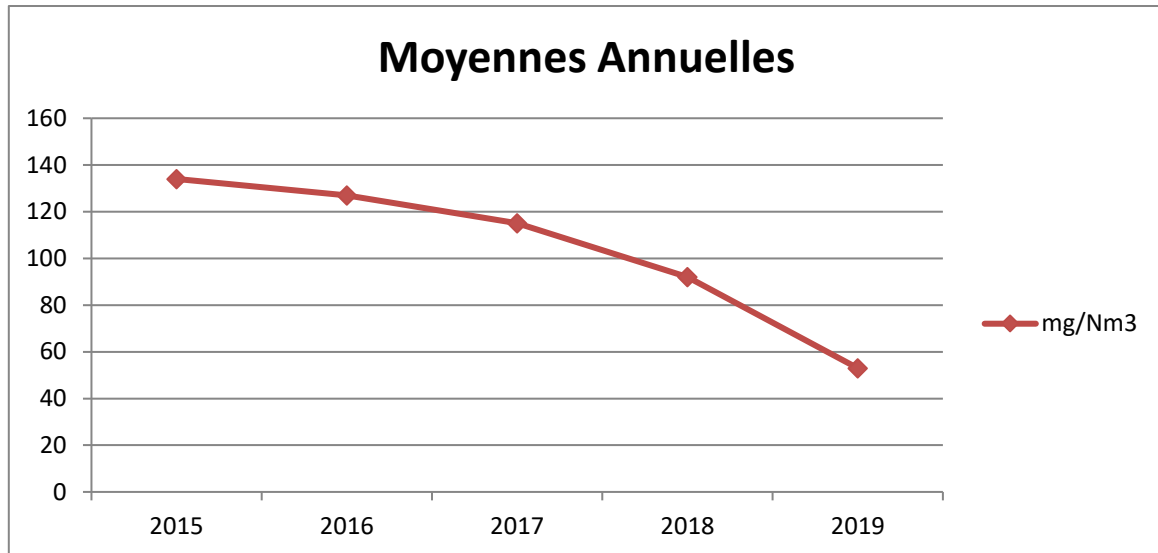
Un autre système pour l'amélioration des processus de gestion des ressources humaines, se reposant principalement sur les volets de la gestion du personnel et de la paie, la gestion de carrière, la gestion de la formation et la gestion du temps.

Un centre d'appel été implanté, pour la satisfaction Client qui constitue une préoccupation majeure de la société, il permet la gestion des réservations et des réclamations clients et l'organisation de la chaîne d'expédition pour laquelle le parc des camions des clients a été réaménagé, afin d'éviter les chaînes interminables.

Un système a été installé pour permettre la gestion de circulation des facteurs fournisseurs en centralisant leur traitement à travers une plateforme de communication entre les différents intervenants, à savoir : achat, finance, responsable budgétaire et fournisseurs.

Sur le plan environnemental, écologique et social et face aux préoccupations et aux exigences réglementaire en matière, la société a réalisé beaucoup d'investissement pour diminuer l'émission de poussières dont les résultats se traduisant dans le graphe ci-après :

Figure 17 : résultats de l'émission de poussière.



Source17 : document « S.C.MI ».

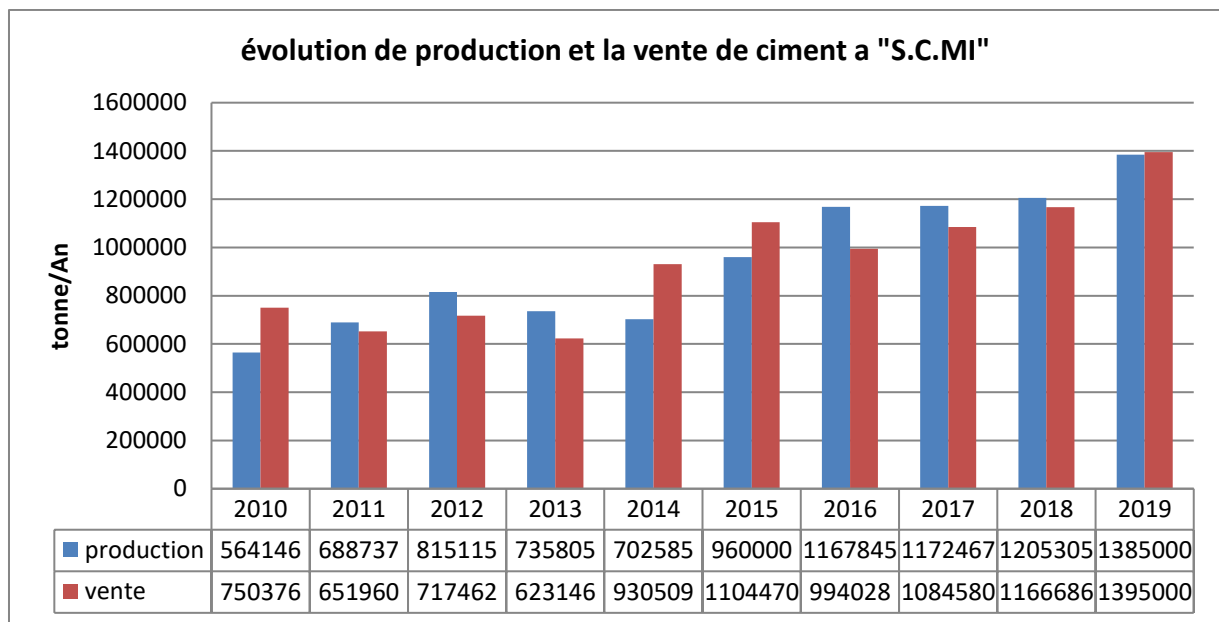
Bien que la « S.C.MI » ait toujours eu une place considérable sur le marché du ciment compte tenu de l'excellente qualité de son produit, mais elle a encore tiré profit de la notoriété du partenaire pour s'accaparer de nouvelles parts de marché à moindre effort marketing et financier, les clients de la « S.C.MI » comptent parmi les plus grands constructeurs nationaux et étrangers (six nationalités).

Le ciment de Meftah étant très prisé depuis toujours et malgré les 1 300 000 tonnes de ciment produites et livrées durant l'année 2019, (pour une capacité nominale installée de 1 000 000 T), la société n'arrive toujours pas à satisfaire la demande sans cesse croissante.

Au niveau national la capacité de production et la qualité de ciment produit au sein de l'unité de production Mitidja est atteinte, mais au niveau de la concurrence internationale il reste beaucoup de travail à faire pour acquérir une part de marché honorable, même si les tarifs de vente raisonnables le tarif moyen annuel varie entre (6500DA /T-7200 DA/T) , mais le vrai problème de l'internationalisation à travers l'exportation c'est le coût élevé pour installer une chaîne logistique aux normes internationales et le manque des moyens de transport comme les grands navires qui n'ont pas le droit d'attirer au bord des ports Algériens.

Afin d'étayer encore plus les avantages du partenariat réalisé entre la « S.C.MI » et Lafarge, il est présenté ci-dessous, l'évolution de la production et des ventes de ciment de l'année 2010 à l'année 2019, la production de ciment étant sensiblement la même que les ventes en graphique ci-dessus :

Figure 18 : évolution de la production et la vente de ciment a l'unité de production « S.C.MI »

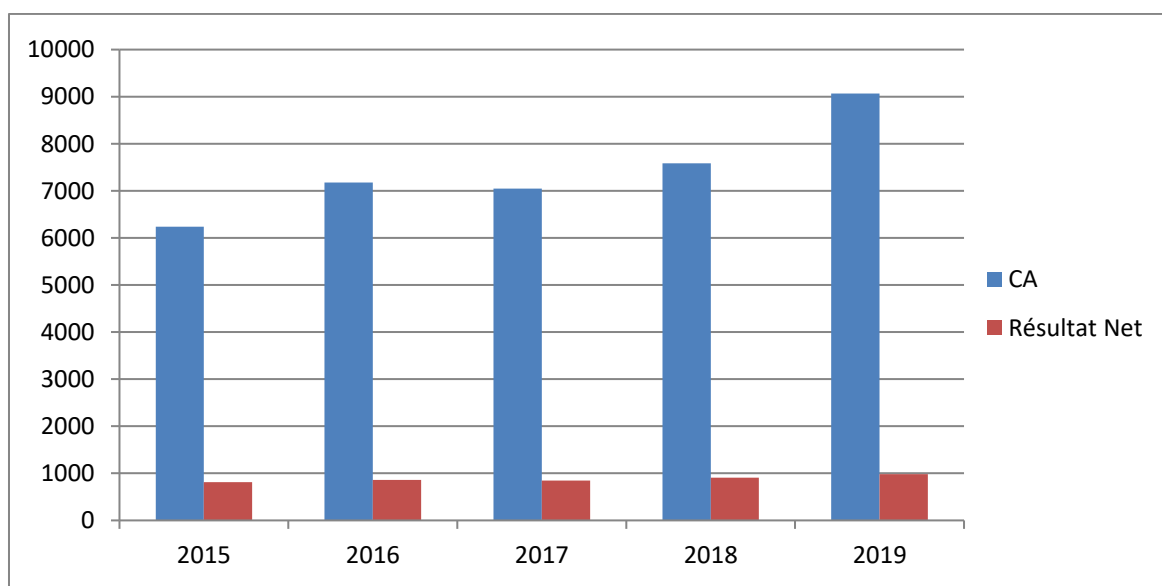


Source : document « GICA ».

Et sur le niveau de chiffre d'affaire et le résultat net ils ont beaucoup amélioré sur tout dans les 5 dernières années même si le prix de vente par tonne est diminué et varier selon les saisons mais la quantité est doublé en deux fois, est la maîtrise des coûts de production en général ce qui laisse l'entreprise de réaliser des chiffres d'affaire et des résultats nets croissants.

Le graphe ci-dessus représente le chiffre d'affaire et le résultat net de l'entreprise « S.C.MI » en million de dinars par an :

Figure 19: evolution du chiffre d'affaire et le resultat net de « S.C.MI »



Source : document de « GICA ».

2 Les risques du partenariat

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

La réussite du partenariat dépend d'une recherche et d'une analyse détaillée concernant les buts et les objectifs, Qui doivent faire l'objet d'un suivi accompagné d'une communication efficace à toutes les personnes impliquées

A la base du partenariat, il y a une réciprocité d'intérêt, néanmoins, il peut présenter des risques notamment pour les sociétés en partenariat mixte « public / privé étranger »

2-1 sur le plan social

Dans certains pays en voie de développement, la présence d'entreprise étrangères est perçue comme une menace à leur niveau de vie et entraîne un clivage entre les habitants locaux et les employés étrangers, souvent mieux payés.

2-2 Sur le plan politique

Le risque politique est mesuré par la capacité du pays à honorer ses obligations envers l'intervenant étranger.

L'intervention de L'Etat (actionnaire majoritaire) dans les opérations d'une société en partenariat, peut prendre la forme de :

- Difficulté de transfert de fonds
- Une renégociation forcée des termes du contrat
- Imposer aux entreprises étrangères d'investir leurs fonds localement
- Restreindre le niveau de la répartition du capital

2-3 Sur le plan économique

Dans certains pays les investisseurs étrangers peuvent rencontrer des difficultés relatives au transfert des capitaux et le rapatriement des profits générés par les sociétés en partenariat, compte tenu du niveau élevé du contrôle des changes et de capitaux exercé par l'Etat.

Conclusion

Après l'exposé du processus de réalisation d'un partenariat en Algérie et l'examen du cas pratique de partenariat conclu entre le groupe « GICA » et le groupe Lafarge, à travers la prise de participation de ce dernier dans le capital de la « S.C.MI » l'on constate que le dit, partenariat est un modèle de réussite qui devrait être pris comme exemple.

Ce qui rend ce partenariat encore plus attrayant , c'est le fait qu'il a été réalisé entre une entreprise publique et une entreprise privé étrangère , car les innombrables avantages qui en découlent , prouve que la décision de l'Etat algérien de s'ouvrir sur le monde du business à

l'international a apporté ses fruits , puisque les objectifs que l'Etat a fixé dans le cadre du partenariat , ont été réalisés et qui tendait à :

- Pérenniser l'activité industrielle, l'emploi et participer au développement du tissu industriel algérien ;
- Moderniser le fonctionnement de l'ensemble de l'entreprise
- Mettre aux standards internationaux la qualité de la production et en réduire les coûts ;
- Assurer à l'entreprise une meilleure compétitivité sur ses marchés ;
- Apporter des capitaux, de la technologie, du savoir-faire ;
- Exploiter les réserves de productivité et promouvoir le développement de nouveaux produits et services.

Conclusion Générale

L'objet de notre recherche étant d'examiner le management stratégique dans la PME, sous le thème « les stratégies de la PME, le cas Algérien ». En particulier nous avons cherché à déterminer le type de stratégies adoptées par les PME, et la réalité de ces concepts pour les PME algériennes.

Nous avons alors porté notre attention sur les facteurs, qui déterminent la stratégie des entreprises algériennes. Nous avons ainsi examiné la démarche d'élaboration de la stratégie au sein d'eux. Enfin nous avons étudié les options stratégiques offertes à l'entreprise algériennes pour qu'elle puisse atteindre ses objectifs.

En examinant la littérature existante sur ce sujet, nous avons dans un premier temps vu que les éléments de la stratégie de l'entreprise sont inspirés de la stratégie relevant du domaine militaire, où ce dernier est considéré comme le domaine d'origine de la stratégie d'entreprise. En effet, dans le domaine des affaires, il n'existe pas une définition universelle pour la stratégie, et les définitions existantes dans ce contexte, peuvent être classées selon, les buts, le plan, l'environnement, et le changement. Ainsi la stratégie de l'entreprise peut être scindée en deux niveaux qui sont, la corporate stratégie et le business stratégie, où ces niveaux sont confondus dans la petite entreprise. Nous avons aussi vu que la démarche stratégique dans l'entreprise est soit implicite laquelle s'émerge avec le temps, sinon explicite et planifiée, laquelle exige le recours aux outils de l'analyse stratégique.

En effet, nous avons pu mettre en évidence les facteurs déterminants sa stratégie, qui sont : les objectifs lesquels sont souvent assignés à ceux de leur dirigeant, l'organisation qui comporte l'environnement interne de l'entreprise, notamment ses ressources et ses compétences, l'environnement externe lequel est composé en environnement sociétal, et industriel et le quatrième composant, est l'activité qui comporte les métiers que possèdent l'entreprise pour atteindre ces objectifs.

Pour vérifier la solidité de notre approche sur le partenariat public-privé, nous avons effectué une étude qualitative au niveau de l'entreprise « S.C.MI » une filiale de groupe « GICA » qui évolue dans le domaine de la fabrication des ciments. Nous avons pu observer comment s'est fait le choix de partenaire, comment s'est passée leur mise en place, et, qui a pris en charge leur utilisation.

L'objectif de cette étude était d'arriver à avoir une meilleure compréhension de la notion du Partenariat en générale. De manière plus détaillée, cette étude a porté en premier lieu sur les différents concepts liés au partenariat et à la performance de l'entreprise. En second lieu, sur les PPP et l'importance de l'entreprise GICA dans l'industrie algérienne. Et enfin, d'analyser le projet de coopération entre l'entreprise GICA et LAFARGE.

D'abord, nous voulions montrer l'impact de ce partenariat sur l'activité de l'entreprise GICA, et que cette collaboration avec cette entreprise étrangère constitue une option stratégique par laquelle elle pourra bénéficier de nouvelles technologies, de nouvelles méthodes de gestion, du savoir-faire ainsi que des connaissances et compétences managériales.

À l'aide des entretiens réalisés avec les responsable des différent département de l'entreprise en général et le responsable de département du développement, et les résultats de notre étude de cas, nous avons pu confirmer la première et la deuxième hypothèse formulée dans la

problématique. Nous avons émis à travers cette dernière l'idée que Le second facteur qui a une relation directe avec le premier, est la taille de l'organisation.

En conclusion de notre partie pratique, nous dirons que le climat de l'investissement en Algérie n'est pas encore au beau fixe, peu favorable à l'avènement des capitaux étrangers, a cause de barrières à l'investissement direct étranger.

Lorsqu'on prend connaissance de l'opinion qu'ont les investisseurs étrangers, réels ou potentiels, dont le cas GICA et LAFARGE ne fait sans doute pas l'unanimité, on constate qu'il reste beaucoup à faire pour améliorer l'attractivité de notre économie. Par ailleurs il est impératif de :

- Reforme le secteur bancaire et celui du contrôle des changes.
- Alléger les procédures douanières et administratives

Toutes ces considérations expliquent pourquoi, aujourd'hui les sociétés étrangères préfèrent faire du commerce avec l'Algérie par l'installation d'un simple bureau de représentation. Ces mêmes sociétés sont, pour l'instant loin d'être prêtes à effectuer des investissements lourds en Algérie pour causes sus citées.

Bibliographie

Livre:

- LEROY F., « Stratégie de l'entreprise », Paris, Dunod (3e éd.), 2012, p. 128.
- MARCHESNAY.M, « Management stratégique », SL, Les Editions de l'ADREG, 2004, p. 21.
- Henry Mintzberg, Grandeur et décadence de la Planification Stratégique, Paris, Dunod, 1994 ; p25.
- Tugrul Atamer, Roland Calori, Diagnostic et décisions stratégiques, édition Dunod (2ème édition), 2004, p37.
- G.Johnson, K. Scholes; R. Whittington; F. Fréry, Stratégique, 7eme edition, Pearson Education, 2005.
- Michael Porter, (traducteur) Philippe De Lavergne, L'avantage concurrentiel, Inter Edition, 1992, p65.
- J.P.Halfer, M.Kalika, J.Orsoni, Management Stratégique, 9eme éditions, édition Vuibert, 2013.
- Alain Desreumaux, Xavier Lecocq, Wanessa Warnier, Stratégie, Dalloz, 1993, p96.
- Gérard Koenig, Management Stratégiques : visions, manœuvres et tactiques, édition Nathan 2^{ème} édition, 1993.
- Dominic DENEAULT et Guy BARTHELL, Le Québec sur le podium, Les Éditions Transcontinental, 2010, p. 98.
- Igor Ansoff, Stratégie du développement de l'entreprise, édition d'organisation, 1999,p124.
- Dominique Genelot, Manager dans la Complexité, INSEP Edition, Paris, 1992.
- Jean-Marie Ducreux, Le grand livre de la stratégie Boston consulting group, édition Organisation, 2009.
- Henry Bouquin, Fondements du contrôle de gestion, édition PUF, 2004.
- ALBAGLI (C), BEKOLO (C), BLOY (E), et al, *partenariat d'entreprises et mondialisation*, édition Karthala, 1999, p.26 ;
- Michel kahn, « franchise et partenariat », dunod, 5ème edition, 2009, p153.
- MEIER, (O) et SCHIER, (G) : Entreprises multinationales : stratégie, restructuration, gouvernance, Dunod édition, Paris, 2005, pp106-107.
- Philippe villemus, le plan marketing, Edition d'organisation groupe eyrolles, paris, 2009, p84
- Jean belotti, « synergie dans les entreprises », édition hermes, paris, 2005, p12.

Articles:

- La taille critique est la dimension minimale que doit atteindre une entreprise pour s'introduire, survivre ou se développer sur un marché. On parle aussi de « masse critique » ou

de « seuil dimensionnel ». Si elle n'est pas atteinte, l'entreprise n'a pratiquement aucune chance de succès sur ce marché.

-Louis Jacques FILION et Edmilson LIMA, Le partage de la vision dans les très petites entreprises, HEC Montréal, Cahier de recherche n° 2012-01.

-Michel Gervais ; Contrôle de gestion et planification de l'entreprise, Economica, Paris, 1989.

-C.K Prahalad., G. Hamel, The core competencies of the corporation, Harvard BusinessReview, vol 68, n°3.1990.

-Franck Brulhart, Les sept points clés du diagnostic stratégique: avec la méthode des cas, Eyrolles, 2009.

-Éric Fimbel et Marie-Léandre Gomez, « Il n'y a pas de stratégie sans stratège », L'Expansion Management Review, n° 110, septembre 2003

-Revue N°12CIRF ; guide des meilleurs pratiques partenariats ; par l'assemblée de la francophone de l'Ontario.

- KPMG Algérie SPA, membre algérien du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Coopérative, une entité de droit suisse, Tous droits réservés, 2019.

- A ne pas confondre avec le droit de préemption de l'administration fiscale prévu par l'article 38 de la LFC 2015, qui est dorénavant applicable aux actions ou parts sociales, dont elle estime le prix de vente ou la valeur insuffisants en offrant de verser aux ayants droit le montant de ce prix majoré d'un dixième.

-Martin Kôhler : Pour un cadre de négociation politique globale de l'Union Européenne en Méditerranée, étude réalisée pour la Direction Générale des Etudes du Parlement Européen, Doc. FR/DV/266/266628, 18 nov. 1994, p.5.

-BELAID, (M.M) : « LES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ : La voie à suivre avec référence à la Société des Fertilisants d'Algérie (FERTIAL) », in revue gestion des économies gestions et commerciales, N10, 2013, p.4.

- D'Aubert, A.B., & Party, M., (2004), Les partenariats public-privé: une option à considérer, Revue internationale de Gestion, vol. 29, n° 2, pp. 74-85.

-Bourgogne de CIRAN (centre universitaire de recherche en analyse des organisations), le partenariat public privé : une option à découvrir, Benoit A. Aubert et Michel P, mars, 2004

-Weaver G., Trevino L. (1994), « Separation, marriage of convenience, or marriage of necessity », Business Ethics Quarterly, vol. 4, pp. 129-144.

Mémoires et thèses:

-Khemmas Abdenour, Spécificités d'utilisation des outils d'analyse stratégique dans le cadre d'une politique de croissance par les PME », Ummto, tizi-ouzou.

-Nasser Bouaziz, « Le partenariat euro-méditerranéen et la réhabilitation des institutions économiques », Université de Baji mokhtar, Annaba, 2010, p46.

-SAUBESTY C, « Dynamique de la construction de coopérations transversales », Thèse Doctorat, Université Paris IX Dauphine. France, 2002, p45.

-Khat kenza linda, « impact du partenariat euro-méditerranéen sur les économies des pays Maghreb », université d'Oran 2, Oran, 2011, p115.

-Mokhtar KHELADI (2007), « L'Accord d'association Algérie-UE : un bilan critique », Université de Bejaia, (Algérie). 4.

-HADJAR, (G), le Partenariat Public-Privé : transfert de connaissances managériales et apprentissages- cas d'entreprise publique algérienne, thèse en vue de l'obtention de titre de docteur en sciences de gestion, université de Nice Sophia Antipolis, 2014, P23

Cours :

-Adapté du cours Management stratégique, M. O. Oussalem, 2014.

Conférence :

- Réunies en colloque à la Grande-Motte en septembre 1990, huit régions méditerranéennes ont signé «une Charte de coopération pour la constitution d'un espace technologique dans l'Europe du Sud.» Cette initiative est le prolongement des «Routes de hautes technologies» créées par le Conseil régional de Provence-Alpes-Côte d'Azur.

- L'Europe et le Monde Arabe : cousins, voisins, Publisud-Quorum, Paris, 1992. Europa y et Mundo Arabe : Primos, vecinos, ICMA, Madrid, 1995. Oubba wal watan al arabi : Al-Kourobah wal jiwâr, Markaz dirasât al Wihdah alarabiyyah, Beyrouth, 1994.

- Renforcement de la politique méditerranéenne de l'Union Européenne : propositions pour la mise en œuvre d'un partenariat euro-méditerranéen, COM (95) 72 final, 8 mars 1995.

- DAVOS est un forum économique mondial (*World Economic Forum*), c'est une fondation à but non lucratif dont le siège est à Genève. Ce forum est connu pour sa réunion annuelle à Davos, en Suisse, qui réunit des dirigeants d'entreprise, des responsables politiques du monde entier ainsi que des intellectuels et des journalistes, afin de débattre des problèmes les plus urgents de la planète, y compris dans les domaines de la santé et de l'environnement. Le forum organise également la « Réunion annuelle des nouveaux champions » en Chine et plusieurs réunions régionales qui se tiennent tout au long de l'année. Il a été créé en 1971 par Klaus M. Schwab, professeur d'économie en Suisse

Site internet :

<https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00835962/document>

[http : // www.dems.defense.gouv.fr](http://www.dems.defense.gouv.fr)

<http://www.toupie.org/Dictionnaire/Strategie.htm>

<https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/domination-par-les-couts.htm>

<https://jobphoning.com/outsourcing/strategie-d-integration>

<https://www.petite-entreprise.net/P-3050-136-G1-quels-sont-les-differents-types-d-exportation.html> .

<https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/pages/objectifs-strategiques.aspx> .

<http://www.who.int>

<https://www.journaldunet.fr>

<https://www.lefrancaisdesaffaires.fr/>

<https://www.creerentreprise.fr/>

<https://www.manager-go.com/>

<https://www.joelpro-educ.com/s/chap-11-la-croissance-de-l-entreprise-cours-eoe> .

<http://www.marche-public.fr/Marches-publics/Definitions/Entrees/PPP.htm>.

<https://accueilpourtous31.fr/ressources/quest-ce-que-le-partenariat/>.

<https://www.l-expert-comptable.com/a/532451-le-gie-groupement-d-interet-economique.html>

https://www.pseau.org/outils/ouvrages/bpdws_evaluation_de_la_performance_du_partenariat_comprehension_des_moteurs_du_succes_2007.

http://www.uwex.edu/ces/pdande/evaluation/pdf/G3658_132.

[http:// www.oecd.org](http://www.oecd.org).

<http://www.andi.dz/images/invest/KPMG-GUIDE-INVESTIR-2019.pdf>

<https://suntzufrance.fr/sun-tzu-vs-clausewitz-art-de-la-guerre-ou-science-de-la-guerre/>

Table des matières

Introduction général	1
CHAPITRE I : Fondement, démarche stratégique et finalité de l'entreprise.....	6
Section 1 : fondement et les niveaux de la stratégie.....	6
1. Rappel sur les origines militaires de la stratégie.....	6
2- L'émergence de la stratégie.....	8
2-1 La stratégie délibérée.....	8
2.2 Stratégie émergente.....	8
2.2.1 La stratégie déduite (de l'environnement).....	8
2.2.2 La stratégie construite (à partir des ressources et compétences).....	9
3. Les niveaux de stratégie.....	9
3.1. Les stratégies business.....	9
3.1.1 Domaine d'activité stratégique(DAS).....	9
3.1.2 Segmentation stratégique.....	9
3.1.3 Les facteurs de la performance de (DAS).....	10
4. Stratégies générique.....	11
4.1 La stratégie de domination par le cout.....	11
4.2 La stratégie de différenciation.....	11
4.3 La stratégie de concentration (focalisation).....	12
4.4 L'enlissement dans la voie moyenne.....	12
5. Stratégie corporate.....	13
5.1 Stratégie de spécialisation.....	13
5.2 Stratégie de diversification.....	13
5.2.1 Les axe de diversification.....	13
6. Les stratégies d'intégration	14
6.1 les niveaux d'integration.....	14
6.2 L'intégration horizontale.....	15
7. Les stratégies d'internationalisation	15

7.1 L'internationalisation et le niveau d'engagement.....	15
Section2 : Démarche stratégique.....	15
1. Processus de démarche stratégique.....	15
2. La phase de diagnostic stratégique.....	16
2.1. Le diagnostic interne.....	16
2.2 Diagnostic externe.....	18
3 La phase de décision stratégique.....	19
3.1 Recherche des choix possible.....	19
3.2 Evaluation des choix possibles.....	20
4 La mise en œuvre des stratégies.....	20
4.1 Croissance interne.....	20
4.2 Croissance externe.....	21
5. La mise en œuvre opérationnelle des stratégies.....	21
5.1 Vérification de faisabilité des choix stratégique.....	22
5.2 L'établissement de business plan (plan d'affaire).....	22
5.3 La définition des responsabilités de mise en œuvre.....	22
5.4 Utilisation de tableau de bord prospectif dans la mise en œuvre stratégique.....	22
6. La phase de contrôle stratégique.....	23
6.1 L'écart stratégique	23
SECTION 3 :	24
1. Finalite de l'entreprise.....	25
1.1La mission d'une entreprise.....	25
1.2 Les valeurs de l'entreprise	25
1.3Vision stratégique.....	26
2. Objectifs stratégiques.....	27
2.1 L'importance des objectifs stratégiques.....	27
2.2 Les fonctions des objectifs.....	28
2.3 Les méthodes de fixation des objectifs.....	28
2.3.1 Approche normative	28

2.3.2 Approche descriptive.....	29
3. Typologie des outils d'analyse stratégique.....	29
3.1 Les outils analytiques	29
3.1.1 Les caractéristiques des outils analytiques.....	29
3.2 Les outils heuristiques.....	30
3.2.1 Caractéristiques des outils heuristiques.....	30
3.3 Les outils paradigmatiques.....	30
Conclusion de chapitre 1.....	30
CHAPITRE II : Les concepts théoriques liés au partenariat et le cas l'Algérie.....	32
Section 1 : La notion de partenariat stratégique.....	32
1. Type de partenariat.....	32
1.1Le partenariat commercial.....	32
1.1.1 La prospection des marchés.....	34
1.1.2 La promotion des produits.....	34
1.1.3 La distribution des produits.....	34
1.2 Le partenariat de type industriel.....	34
1.2.1 La fabrication commune d'un produit.....	34
1.2.2 La sous-traitance.....	35
1.2.3 Les achats groupés.....	35
1.2.4 La logistique commune.....	35
1.3Le partenariat de types technologique.....	35
1.3.1 La conception et le développement d'un nouveau produit en commun.....	35
1.3.2 Le transfert de technologie et savoir-faire.....	35
1.4 Les groupements.....	35
1.4.1Le fonctionnement (GIE)	36
1.4.2 L'administrateur dans le (GIE)	36
1.5 Les réseaux thématiques	36

1.5.1 Les avantages des réseaux thématiques.....	36
2. Les motivations de partenariat étranger.....	36
2.1 Croissance de la mondialisation.....	36
2.2 Concurrence accrue.....	37
2-3 Marchés internationaux.....	37
2.4 Développement technologique.....	37
2.5 Changements océaniques fréquents ou modèle de changement.....	37
2.6 Problèmes internes liés aux projets.....	37
3-Les caractéristiques propres au partenariat.....	37
3-1 Le management participatif.....	38
3.2 Prises de décision démocratique	38
4. Le processus de lancement d'un réseau de partenariat.....	38
4.1 Sélectionner ses partenaires.....	38
4.2 L'expérience du candidat.....	38
4.3 Le caractère du candidat.....	38
4.4 La responsabilité du candidat.....	38
4.5 L'indépendance du partenaire.....	39
5. Evaluation d'un réseau partenariat	39
5.1 Interpréter les résultats d'évaluation.....	39
5.2 Communiquer les résultats.....	40
5.3 Action sur les résultats	40
Section 2 : partenariat public-privé.....	42
1. Définition de (ppp).....	42
2. Développement du (PPP)	42
3. Les acteurs du partenariat public-privé.....	43

3.1 L'Etat.....	43
3.2 L'entreprise privé	44
3.3 Le citoyen consommateur.....	45
4. Les formes du partenariat public-privé.....	47
4-1 La sous-traitance.....	47
4-2 La gérance.....	47
4-3 La gestion déléguée.....	47
4-4 L'affermage.....	47
4-5 La concession.....	48
4-6 La joint-venture.....	48
5. Avantages et inconvénients du partenariat public privé.....	50
5.1 Les avantage	50
5.2 Les inconvénients	50
Section 3 : Partenariat euro méditerranéenne et le cas Algérien.....	52
1 Les principaux textes de partenariat euro-méditerranéen (1992-1994).....	52
1-1 L'appui à la transition économique.....	52
1.2 L'appui à un meilleur équilibre socio-économique.....	53
1.3 L'appui à l'intégration régionale.....	53
2 Le partenariat Algérie-union européenne	53
2-1 Le volet économique	54
3 Le partenariat avec des actionnaires étrangers en Algérie.....	55
3-1 Le droit de préemption de l'Etat.....	56
3-2 Garantie, protection, convention conclure par l'Algérie.....	56
3-3 La procédure de transfert des capitaux.....	57
3-4 Les avantages communs aux investisseur et partenaire financier éligible.....	57

3-4-1 Les financements par le fond national d'investissement.....	58
3-5 Mise en œuvre des avantages pour la phase d'exploitation.....	59
3-6 Obligation du réinvestissement des bénéfices.....	60
CONCLUSION chapitre 2	61
Introduction	63
CHAPITRE III: Cas pratique partenariat entre « GICA » la filiale de Mitidja et LAFARGE.....	63
Section01 : La présentation des deux parties le groupe « GICA» et l'unité de production « Metidji », et le partenaire « LAFARGE ».....	63
1. Présentation du « GICA »	63
1.1 Les principaux niveaux d'intégration du groupe GICA.....	63
1.2 Activités de GICA.....	64
1.3 La mission du groupe « GICA »	65
1.3.1 La vision stratégique de l'entreprise GICA et « S.C.MI ».....	65
2 Présentation de la société des ciments de la Mitidja.....	66
2.1 La fabrication du ciment.....	67
2.2 Personnel de l'entreprise mitidji.....	69
3. Présentation de partenaire français LAFARGE.....	69
Section 2 : processus du partenariat entre GICA mitidji et LAFARGE.....	69
1. Déroulement du processus de partenariat en Algérie.....	70
1-1 Le cadre juridique des partenariats en Algérie.....	70
1-1-1 La quote part de l'entreprise dans le capital social de l'entreprise en partenariat...70	
1-1-2 Financement des opérations de partenariat	70
1-1-3 Procédures de gestion des partenariats pour les entreprises publique	71
1-1-4 Conformité aux lois	71
1-1-5 Les intervenant dans le processus de partenariat des entreprises publique.....	71

1-2 Processus des partenariats en Algérie	72
1-2-1 La Due Diligence	73
1-2-2 Les principales informations traitées lors d'une Due diligence	73
1-2-3 La data Room	76
2 Déroulement du processus de réalisation du partenariat.....	76
2.1 Les documents transactionnels de la réalisation du partenariat	77
1.1.1 Le contrat de cession.....	77
2.1.2 Le contrat de management.....	77
Section 03 : Examiner le partenariat entre les deux entreprises.....	77
1 Les avantages du partenariat.....	77
2 Les risques du partenariat.....	83
2-1 Sur le plan social	83
2-2 Sur le plan politique	83
2-3 Sur le plan économique	83
Conclusion	84
CONCLUSION GENERALE.....	85
Bibliographie.....	88
Table des matières	92

Résumé :

Pour l'Algérie l'émergence des entreprises publiques, était conditionnée par des facteurs institutionnels et économiques. Ces facteurs ainsi que d'autre interne ont favorisé l'intégration de la réflexion stratégique au sein de ce type d'entreprise, en adoptant des stratégies convenables pour la réouverture vers le tiers de monde. et parmi ces stratégies en trouve donc le partenariat comme l'établissement d'un projet commun entre deux ou plusieurs entreprises, sans établir pour autant de filiale communes et prise de participation pour pouvoir faire face aux conditions rigides au sein de l'environnement de travail des entreprise algériennes.

Et enfin le partenariat est une initiative idéale pour réaliser et atteindre les objectifs des entreprises publique en Algérie

Abstract:

For Algeria, the emergence of public enterprises was conditioned by institutional and economic factors. These and other internal factors have favored the integration of strategic thinking within this type of company, adopting suitable strategies for reopening to the third world. And among these strategies therefore finds partnership as the establishment of a common project between two or more companies, without establishing a joint subsidiary and equity participation in order to be able to face the rigid conditions within the working environment of Algerian companies.

And finally the partnership is an ideal initiative to achieve and achieve the objectives of public enterprises in Algeria.