

CIHEAM



Centre
International
de Hautes Etudes
Agronomiques Méditerranéennes

*International
Centre for
Advanced
Mediterranean Agronomic Studies*

Thèse / Thesis

requis pour
l'obtention du Titre

*submitted
for the Degree of*

Master of Science

**Analyse des alliances stratégiques
entre FMN et PME : cas de l'accord
Danone Djurdjura en Algérie**

Foued Cheriet

Série « Master of Science » n°79

2006

**Institut Agronomique Méditerranéen de
Montpellier**



**Analyse des alliances stratégiques
entre FMN et PME : cas de l'accord
Danone Djurdjura en Algérie**

Foued Cheriet

Série « Master of Science » n°79

2006

**Analyse des alliances stratégiques entre FMN et PME :
Cas de l'accord Danone Djurdjura en Algérie**

Cheriet Foued

Série Thèses et Masters

Ce Master est le numéro 79 de la série *Thèses et Masters* de l'Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier.

Cette collection réunit les thèses *Master of Science* du CIHEAM-IAMM ayant obtenu la mention « Publication », ainsi que les travaux doctoraux réalisés dans le cadre des activités scientifiques et pédagogiques de l'Institut et de ses enseignants-chercheurs.

La thèse Master of Science du Centre International de Hautes Etudes Agronomiques Méditerranéennes :

Analyse des alliances stratégiques entre FMN et PME : cas de l'accord Danone Djurdjura Algérie

a été soutenue par Foued Cheriet en octobre 2005 devant le jury suivant :

M. J.L. Rastoin, professeur ENSA Montpellier	Président
M. S. Yami, Maître de conférences ISEM-ERFI UMI Montpellier	Membre
Mme S. Tozanli, enseignant-chercheur , CIHEAM-IAM Montpellier.....	Membre
M. A. Bencharif, enseignant-chercheur, CIHEAM-IAM Montpellier	Membre

Le travail de recherche a été encadré par M. A. Bencharif.

Le texte a été mis en forme par le Bureau des Publications de Montpellier.

CIHEAM-IAMM Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier

Directeur : Vincent Dollé

3191, route de Mende – BP 5056
34093 Montpellier cedex 05
Tél. 04 67 04 60 00
Fax : 04 67 54 25 27
<http://www.iamm.fr>

L'Institut Agronomique Méditerranéen de
Montpellier n'entend donner aucune approbation
ni improbation aux opinions émises
dans cette thèse
Ces opinions n'engagent que leur auteur

ISBN : 2-85352-332-2 . ISSN : 0989-473X

Numéros à commander au :
CIHEAM-IAMM
Bureau des Publications
e-mail : tigoulet@iamm.fr

Prix : 50 €

© CIHEAM, 2006

**Analyse des alliances stratégiques entre FMN et PME :
Cas de l'accord Danone Djurdjura en Algérie**

Cheriet Foued

Fiche bibliographique

Cheriet (Foued) – Analyse des alliances stratégiques entre FMN et PME : cas de l'accord Danone Djurdjura Algérie - Montpellier : CIHEAM-IAMM, 2006 – 121 p. (thèse Master of Science, IAMM, 2005, Série Thèses et Masters n°79)

Résumé : L'objet de ce travail est d'analyser les alliances stratégiques entre des firmes multinationales et des PME. Il a été illustré par l'étude du cas de l'accord entre Danone et Djurdjura en Algérie. Après avoir examiné la configuration de l'accord, nous nous sommes intéressés aux motivations des partenaires et au déroulement des négociations. Ensuite, nous avons analysé les effets de l'accord à la fois sur l'entité commune, sur les autres filiales du groupe algérien et sur la structure du secteur des produits laitiers frais en Algérie depuis octobre 2001, date d'entrée en vigueur de l'accord. Cette analyse s'est faite sur la base des théories du comportement stratégique et de l'apprentissage organisationnel. Des enquêtes sur le terrain ont été menées auprès des dirigeants de la filiale commune et des distributeurs de PLF (produits laitiers frais) de l'est algérien. Les changements organisationnels démontrent qu'une course à l'apprentissage est engagée par le partenaire étranger afin de se défaire de sa dépendance vis-à-vis de la PME locale. Dans tous les cas de figures examinés, cette dernière doit accélérer son apprentissage et valoriser ses compétences spécifiques liées à la connaissance de son environnement.

Mots Clés : alliances stratégiques ; apprentissage organisationnel interentreprises ; pouvoir de marché ; négociation

Abstract: Strategic alliances between multinational firms and SME : The case of Danone Djurdjura Joint venture in Algeria

Abstract: *The aim of this work is to analyze strategic alliances between multinational firms and SME. It was illustrated by the analysis of the case of the agreement between Danone and Djurdjura in Algeria. After having examined the configuration of the agreement, we were interested in the motivations of the partners and unfolding of the negotiations. Then, we analyzed the effects of the agreement both on the common entity, the other subsidiary companies of the Algerian group and on the structure of the fresh dairy sector in Algeria since October 2001, date of the agreement's coming into effect. This analysis was done on the basis of the strategic behavior and the organizational learning theories. Surveys were carried out with the leaders of the joint venture and the distributors of fresh dairy in the Algerian east. The organizational changes show that a real race to learning is engaged by the foreign partner in order to decrease its dependence on local SME. In all the cases examined, the local firm must accelerate its learning and develop its specific skills related to the knowledge of its environment.*

Key words : *strategic alliances, interpartner organizational learning, market power, bargaining*

Table des matières

Liste des figures	9
Introduction : Problème, enjeux et objectifs de la recherche.....	11
Chapitre I - Approches théoriques des alliances stratégiques.....	13
I. Les alliances stratégiques : un cadre d'analyse théorique	13
1. Définition de l'alliance stratégique et approches théoriques	13
A. Quelques définitions de concepts de base	13
B. Les approches théoriques des alliances stratégiques	16
a. La théorie des coûts de transaction	16
b. L'analyse du comportement stratégique	17
c. La théorie de l'apprentissage organisationnel	19
2. L'alliance stratégique : une nouvelle forme de coopération.....	20
A. Les nouvelles formes d'internationalisation pour les FMN	20
B. Les réponses des P.M.E. à la mondialisation.....	21
C. PME /FMN : asymétries de pouvoir et de taille	23
II. Quelques éléments de contexte	24
1. Le champ d'analyse : le secteur agroalimentaire.....	24
2. Du côté de la P.M.E. algérienne	25
A. La filière laitière en Algérie	25
B. La montée du Capital privé dans l'agroalimentaire.....	27
C. Attitudes des autorités algériennes vis-à-vis des stratégies d'alliances	27
3. Du côté de la firme multinationale DANONE.....	29
A. La politique d'internationalisation de Danone	29
B. Expansion du groupe dans le Bassin Méditerranéen	30
III. Problématique de recherche et hypothèses de travail.....	31
1. Les questions de recherche	33
2. Les hypothèses de travail.....	35
IV. Méthodologie et cadre théorique	36
1. Le cadre théorique d'analyse	37
A. Analyse du comportement stratégique : des effets sur l'alliance et son environnement	37
B. L'apprentissage organisationnel : la compétition au sein de la coopération	37
2. La démarche de travail.....	38
A. La recherche bibliographique	38
B. Le stage sur le terrain.....	41
a. La région d'étude	42
b. Le laboratoire d'accueil	42
c. Les enquêtes par entretien	43
Conclusion partielle de la partie théorique.....	43
Chapitre II - L'accord Danone Djurdjura en Algérie (DDA).....	45
I. Motivations stratégiques des partenaires et négociations	45
1. La configuration du contrat et motivations des partenaires	46
A. Accord DDA : une véritable alliance stratégique ?	47
B. Les questions de contrôle et d'autonomie	48
2. Apports des deux partenaires et actifs spécifiques	51
A. Motivations stratégiques des partenaires.....	51
B. Déroulement des négociations et évaluation des actifs	52
II. Effets de l'accord Danone Djurdjura Algérie (DDA).....	54
1. Les effets de l'accord sur la PME Djurdjura	55
A. Investissements réalisés entre 2001 et 2004.....	56

B. Résultats financiers et production.....	57
C. De nouveaux enjeux pour une nouvelle organisation.....	58
2. Les effets de l'accord sur le groupe algérien « Batouche ».....	60
A. De nouvelles synergies entre les filiales du groupe algérien.....	61
B. L'exemple de « Dan'up ».....	61
3. Les effets de l'accord sur le secteur des produits laitiers frais.....	62
A. Une nouvelle configuration du marché :.....	64
a. Quelques remarques concernant la méthodologie d'enquête :.....	64
b. Résultats de l'enquête et discussion.....	65
c. Quelques limites de l'enquête :.....	67
B. Les contraintes futures du marché des PLF.....	67
III. L'accord DDA : Résultats obtenus et discussion.....	68
1. Synthèse des principaux résultats.....	69
2. Résultats obtenus et approches théoriques.....	73
3. L'avenir de l'accord et les issues stratégiques possibles pour la PME.....	74
A. Les alliances stratégiques : une grande instabilité et une forte « mortalité ».....	74
B. Issues stratégiques possibles pour la PME algérienne.....	76
Conclusion partielle de l'étude de cas.....	78
 Conclusion générale.....	 81
 Bibliographie.....	 85
 Liste des annexes.....	 91

Liste des figures

Tableau 1 : Options stratégiques retenues pour une P.M.E. face à une FMN	22
Tableau 2 : Cadre d'analyse théorique des alliances stratégiques FMN/PME	38
Tableau 3 : Comparaison entre la FMN Danone et la PME Djurdjura	49
Tableau 4 : Appréciation des résultats : cA et Production de 2001 à 2004	57
Tableau 5 : Répartition géographique des distributeurs de PLF enquêtés	64
Tableau 6 : Paramètres retenus et situation géographique des entreprises	64
Tableau 7 : Résultats d'enquête : Les volumes de vente estimés par entreprise	65
Tableau 8 : Notes (de 0 à 10) des détaillants en moyenne par rapport aux paramètres	65
Tableau 9 : Résultats d'enquête : classement issu des notes des détaillants	66
Tableau 10 : Une nouvelle configuration du marché des yaourts « Vers un oligopole à franges...localisées »	67
Tableau 11 : synthèse des questions, hypothèses et résultats obtenus	69
Tableau 12 : configurations, logique transactionnelle et logique concurrentielle des alliances stratégiques (Dussauge et Garette 1991)	103
Figure 1 : Analyse SWOT de Danone Djurdjura Algérie	47
Figure 2 : Organigramme de la direction de DDA	49
Figure 3 : Les phases de l'accord et les apports des deux entreprises	53
Figure 4 : Configuration générale de l'accord d'alliance stratégique Danone Djurdjura	55
Figure 5 : Présentation du groupe agroalimentaire algérien	60
Figure 6 : Interactions entre les filiales du groupe Batouche : l'exemple de « Dan'up »	62
Figure 7 : Définition et Configuration de l'alliance (D'après Jolly 2001, p 12,17)	100
Figure 8 : Explications théoriques des alliances stratégiques (D'après Fernandez 1993)	101
Figure 9 : Cycle de vie de la coopération (D'après Jolly 2001, P. 119)	102
Figure 10 : Typologie des alliances stratégiques (Dussauge et Garette 1991, P.10)	103
Figure 11 : Les motivations de la coopération entre partenaires de tailles différentes	104
Figure 12 : Nouvelle configuration du marché algérien des yaourts	105

Introduction

Problème, enjeux et objectifs de la recherche

L'objectif de ce travail est d'analyser un accord d'alliance stratégique entre une firme multinationale et une P.M.E. algérienne du secteur des produits laitiers. Il sera question de répondre à quelques questions de recherche relatives aux choix de la forme de l'accord et du partenaire d'une part, et de comparer les résultats escomptés et ceux observés actuellement d'autre part.

Ce travail sera centré sur la stratégie et les objectifs de la P.M.E. et de manière secondaire sur la démarche d'internationalisation de la FMN et son mode de pénétration du marché algérien des produits laitiers.

Les nouvelles formes de coopération interentreprises commencent à devenir des modes dominants d'organisation à côté de l'investissement direct étranger et des accords classiques avec des rapports client/fournisseur ou vendeur/acheteur : licence, sous-traitance, accord de production, etc. Cependant, si nous pouvons rencontrer dans la littérature spécialisée de nombreuses études traitant du sujet dans l'optique d'une firme multinationale, rares sont les études qui traitent des impacts de ces nouvelles formes de coopération sur les P.M.E. et particulièrement celles des pays du sud. (Fernandez et Noël 1993, p. 01)

Pour notre cas particulier, il serait intéressant de savoir s'il existe d'autres options stratégiques pour la P.M.E. que celle de l'alliance avec une FMN ? Quelles seront les perspectives de développement de cette P.M.E. ? Profitera-t-elle d'un transfert de connaissance organisationnelle et de savoir-faire tel que stipulé par la théorie de l'apprentissage ? Saura-t-elle mettre en valeur ses actifs spécifiques en matière de flexibilité et de connaissance du marché local ? Pourra-t-elle résister à une domination totale de la FMN et l'instauration d'une relation d'autorité de type donneur d'ordre à exécutant ?

Autant de questions auxquelles nous ne pourrions à l'évidence répondre dans le cadre de ce travail. Pour cela, nous allons tenter de limiter notre problématique à trois questions de recherche : la première traitant du choix de la forme de l'accord et du partenaire, la seconde concernera l'accord et sa négociation et enfin la troisième sera relative aux effets observés par rapport à la P.M.E, au groupe algérien et au secteur de Produits Laitiers Frais en Algérie.

Nous devrions justifier cette limitation arbitraire par des hypothèses de travail que nous présenterons dans notre problématique de recherche.

Ce travail sera divisé en deux parties essentielles : la première traitera des aspects théoriques et de la contextualisation du problème ainsi que de la méthodologie de travail et du cadre d'analyse retenu ; la seconde sera relative à la présentation de notre cas d'étude, à savoir l'accord Danone Djurdjura Algérie.

Nous présenterons dans un premier point, les principales approches théoriques traitant des alliances stratégiques et des relations interentreprises en nous attardant sur les définitions de quelques concepts clé de notre travail. Ainsi, nous passerons en revue les apports de la théorie des coûts de transactions et ses applications à notre sujet en mettant l'accent sur la notion d'actifs spécifiques des firmes.

Ensuite, nous aborderons l'approche de l'analyse stratégique afin de montrer les différentes options et comportements et leurs implications respectives à la fois pour les firmes et le secteur concerné. Enfin, nous présenterons les apports de la théorie de l'apprentissage organisationnel dans le sens ou celle-ci présente un intérêt particulier dans les motivations de la P.M.E. qui espère tirer d'un tel accord un transfert de savoir-faire et de connaissances de la part de la FMN.

Dans un second temps, nous nous attarderons sur les différences entre les stratégies d'internationalisation des FMN et les réponses des P.M.E. aux phénomènes de mondialisation des marchés et de modifications des structures des secteurs en ayant comme toile de fond les grandes tendances de libéralisation et les échéances géopolitiques et de régionalisation et pour référence principale la théorie du pouvoir de marché développée par Kogut (1988).

Le second point de cette première partie concernera les éléments de contexte ayant un rapport avec notre problème de recherche. Nous traiterons respectivement des caractéristiques de la filière laitière en Algérie et de la spécificité du produit, de la montée du capital privé notamment dans le secteur de l'agroalimentaire et de l'attitude des autorités algériennes vis-à-vis des partenariats « entreprises locales/entreprises étrangères ». Du côté de la FMN, nous dresserons un tableau sur la stratégie d'internationalisation de Danone et en particulier sa politique d'expansion dans le Bassin Méditerranéen.

Après la détermination de nos questions de recherche et des hypothèses de travail s'y rattachant, nous exposerons un cadre d'analyse qui nous servira de référence théorique. Ce dernier sera à l'intersection entre les théories des stratégies d'alliance, de l'approche par l'apprentissage organisationnel et la théorie du pouvoir de marché.

La démarche de travail suivie sera axée sur deux éléments : une recherche bibliographique et un stage sur le terrain. La recherche bibliographique portera sur les trois volets théoriques présentés ci-dessus. Le travail de terrain sera axé essentiellement sur une enquête par entretien auprès des dirigeants de l'entreprise Danone/Djurdjura et une enquête par questionnaire auprès des distributeurs de produits laitiers frais dans quatre wilayas de l'Est algérien. Après avoir présenté notre région d'étude (la vallée de la Soummam) et le laboratoire d'accueil, nous tenterons d'identifier les principales questions des trois enquêtes menées.

La seconde partie de ce travail concernera la présentation de notre cas pratique. Dans un premier temps, nous aborderons les motivations stratégiques des partenaires en nous efforçant de valider nos hypothèses de départ concernant les objectifs et les attentes de la PME de l'accord et du déroulement des négociations.

Dans un second temps, nous examinerons les changements opérés après l'accord et les résultats obtenus à travers une triple optique : les effets sur l'entité Danone Djurdjura elle-même, les effets sur les autres filiales du groupe algérien Batouche et enfin les effets sur la configuration du secteur des produits laitiers frais en Algérie en termes de partage des parts de marché et d'émergence de nouveaux concurrents.

Enfin, nous présenterons dans un dernier point, une synthèse de nos principaux résultats en rappelant les questions de recherche initiales, les hypothèses de départ et les approches théoriques s'y rattachant. Même si l'ambition de ce travail n'est pas de formuler une démarche à suivre pour la PME dans le but de renforcer son accord, nous examinerons les différentes issues stratégiques possibles et quelques recommandations qui nous paraissent les plus pertinentes à la fois pour la pérennité de l'accord et l'avenir de la PME.

Chapitre I

Approches théoriques des alliances stratégiques

Il existe comme un consensus (Perez, 1996) pour affirmer que l'installation d'une firme multinationale sur un marché émergent se fait souvent en partenariat ou par acquisition d'une entreprise locale souvent leader dans son secteur d'action. Ceci est motivé du côté de la firme par l'avantage spécifique que détient l'entreprise locale par rapport à sa connaissance de son marché et des pratiques bureaucratiques du pays visé mais aussi par une prise sous contrôle directe d'une part de marché existante et par conséquent l'élimination d'un concurrent potentiel. « Il est plus rapide d'acheter un ensemble d'actifs représentant une activité entièrement constituée que de la bâtir ex nihilo. C'est également plus sûr dans la mesure où l'on acquiert une solution qui fonctionne déjà, une part de marché existante, tout en réduisant la concurrence. » (Delapierre, 1996).

L'abondance des travaux concernant les stratégies de partenariat des firmes multinationales est contrastée par le peu de publications concernant le comportement des P.M.E. ou de manière générale des partenaires locaux dans ces opérations d'alliances. Dans un rapport de l'OCDE traitant du partenariat entre P.M.E., il a été noté « qu'un certain nombre d'études ont été consacrées aux accords internationaux de partenariat conclus dans le cadre de stratégies de croissance par des P.M.E. dans les économies de marché parvenues à maturité, mais les besoins et les intérêts à cet égard des P.M.E. des pays en développement et des économies en transitions n'ont pas fait l'objet d'autant d'attention. » (OCDE, 2001, p. 10)

I - Les alliances stratégiques : un cadre d'analyse théorique

Il serait essentiel avant d'aborder les approches théoriques traitant des alliances stratégiques de définir quelques concepts clés relatifs au partenariat, aux alliances stratégiques et à la coopération interentreprises.

1 - Définition de l'alliance stratégique et approches théoriques

A - Quelques définitions de concepts de base

Il existe dans le cadre des relations contractuelles et de coopération entre les entreprises une profusion de termes et d'appellations qui désignent autant de formes d'accords. (Baudry 1997) Ainsi, « les nouvelles formes de coopération entre les entreprises font appel à une très grande diversité d'appellations. Sans être exhaustif, relevons entre autres celles de partenariat, d'alliances, d'ententes, de coalition, de consortium, d'engagement mutuel, d'interface, de réseau, d'association (*relationship*), de joint-venture, de linkage, de quasi - firme, etc. Même si ces divers termes ne sauraient être confondus, ils désignent des ententes généralement contractuelles entre des entreprises et des organisations pour réaliser des projets communs alors que les parties prenantes conservent leurs identités propres et leur autonomie. » (Levesque, 2000, p. 2)

De manière générale, nous pouvons nous rapporter aux définitions suivantes :

« Le partenariat est une relation dans laquelle au moins deux parties ayant des objectifs compatibles s'entendent pour travailler en commun, partager les risques ainsi que les résultats ou les gains. Le partenariat suppose la prise de décision en commun, le partage des risques, du pouvoir, des avantages et des responsabilités » (Gherzi 2003, p. 28). De cette définition générale, découle une autre plus précise empruntée à Jolly (2001, p. 17) et se rapportant à la coopération interentreprises :

« Une alliance interentreprises est un lien tissé volontairement entre plusieurs firmes souveraines, restant indépendantes en dehors de ce lien. Elle se caractérise par la mise en commun, par aux moins deux entreprises, d'une fraction de leurs ressources pour la poursuite d'objectifs conjoints dans un espace donné et l'obtention d'avantages réciproques ». Cette définition met l'accent sur l'autonomie des deux

firmes en accord et le partage des responsabilités et des résultats. Les auteurs distinguent aussi deux types de coopération : celui où il y a création d'entité juridique nouvelle avec un partage de capital de celui ou la convention de coopération est sans structure sociétaire ni lien capitalistique (exemple des échanges de licence).

Dans la plupart des écrits, la distinction entre partage et coopération/partenariat se fait sur la base de la répartition des actifs. Ainsi, pour Delapierre (1996, p. 17) ; « l'alliance établit une relation entre des partenaires pour une durée déterminée avec un objectif fixé. Elle est contraignante pour chacun d'entre eux mais sans qu'aucun ne perde son autonomie stratégique en dehors des domaines couverts par leurs engagements réciproques. La durée de l'accord peut être fixée par une date de cessation ou déterminée par l'atteinte du but fixé. »

Il distingue entre autres, deux types d'alliance : celle de type partage et celles de type coopératif : « deux types de relations peuvent être définis dans le cadre des alliances : le premier concerne principalement le partage ou l'addition d'actifs, le second recouvre la coopération véritable ».

Pour Arlandis., « la coopération est une réponse cohérente à une double instabilité (les conditions de base d'un secteur et le comportement de ses acteurs), et en tous les cas, un facteur réel de réduction d'incertitude. » (Arlandis, 1987, p. 231)

Dans une autre vision, deux autres auteurs définissent le partenariat entre firmes du Nord et entreprises du Sud comme une perpétuation des rapports de domination du sud par le nord en continuité des relations post coloniales : « Les relations directes entre entreprises du Nord et du Sud constituent certes, une nouvelle forme de partenariat mais construite sur les bases d'un paradigme de domination du Sud par le Nord, ancien mais persistent. » (Tidjani, Faye, 1999) A travers une enquête sur un échantillon de vingt P.M.E. sénégalaises, les auteurs distinguent les formes dominantes des relations interentreprises au Sénégal : contrats d'approvisionnement privilégié, *joint-ventures*, contrats de services techniques et contrats de sous traitance.

La multitude des définitions qui existent autour du concept de partenariat et d'alliance stratégique témoigne de la diversité des approches et par extension des courants théoriques qui les sous-tendent.

Nous nous contenterons dans notre travail de recherche d'apprécier l'alliance stratégique comme une relation contractuelle entre deux entités juridiques indépendantes qui partageraient formellement les responsabilités et le pouvoir de décision en vue de la réalisation d'objectifs déterminés.

Néanmoins, une autre confusion devrait être levée : celle qui existe entre stratégie d'alliance et alliance stratégique. Deux articles de référence ont traité de cela : celui de Noel et Zhang (1992) et celui de Arlandis (1987). Pour les premiers auteurs qui se réfèrent à la définition de Garette (1989, p. 20), une alliance stratégique « est une association entre plusieurs entreprises (concurrentes ou potentiellement concurrentes) qui choisissent de mener à bien un projet, un programme ou une activité spécifique en mettant en commun les compétences et ressources nécessaires ». Cette définition réduit l'alliance stratégique à un domaine précis ou à un espace donné en maintenant la concurrence entre les entreprises « alliées » dans les autres domaines. Dans ce sens, la stratégie d'alliance serait un ensemble d'alliances stratégiques liant les partenaires sur un ensemble d'activités vitales. Dans cette perspective, nous pouvons soupçonner que pour notre cas particulier Danone/Djurdjura, il pourrait s'agir d'une stratégie d'alliance pour Djurdjura et seulement d'une alliance stratégique accessoire (marché algérien et production de yaourt) pour la firme multinationale Danone.

Arlandis (1987) estime quant à lui, « qu'on peut légitimement avancer l'idée qu'à côté de l'alliance stratégique, se fait jour une véritable stratégie d'alliance. Ainsi par exemple, tout nouvel accord que pourrait conclure une firme doit tenir compte non seulement de l'ensemble de ses propres accords déjà conclus, mais également de l'ensemble des accords de son éventuel partenaire ».

Les justifications théoriques de ces nouvelles formes de relations interentreprises peuvent être résumées dans trois courants récurrents dans la plupart des publications traitant du sujet : la théorie des coûts de transactions (les actifs spécifiques), l'analyse stratégique et la théorie de l'apprentissage organisationnel. Nous traiterons de ces différentes approches ultérieurement.

Il faut noter que, « l'explosion récente des accords de coopération dans tous les secteurs économiques témoigne d'un comportement nouveau de la part des entreprises : la coopération interentreprises est devenue un moyen de devenir et/ou de rester compétitif sur la scène mondiale » (Fernandez, 1993, p.1)

Concernant le secteur agroalimentaire, le constat est identique avec une persistance de la dominance des accords de fusions/acquisitions dans une continuité de la concentration du secteur :

L'observation des stratégies de croissance externe des firmes multinationales agroalimentaires durant les deux dernières décennies montre qu'il y a eu un changement de politique en faveur des stratégies de coopération même si les fusions-acquisitions ou comme les appellent certains auteurs « les opérations de prédation » demeurent dominantes :

« On observe après une période d'intense prédation que l'on peut situer entre 1980 et 1995, le développement d'opérations de partenariats entre Titans. Les coûts de la globalisation seraient-ils en passe de dépasser les capacités financières, technologiques et commerciales des grandes firmes leaders ? Ces partenariats apparemment bénéfiques pour les grandes firmes sont-ils intéressants pour les entreprises de taille plus modeste ? » (Bencharif, Ghersi, Rastoin et Tozanli, 2002, p. 22).

D'autres auteurs (Dussauge et Garette, 1991) distinguent entre la simple alliance et celle dont le caractère est stratégique : « Une alliance est stratégique lorsqu'elle associe deux ou plusieurs entreprises concurrentes ou potentiellement concurrentes et que :

Les ressources mises en commun et les objectifs visés par l'entente de collaboration touchent à des secteurs clés ou à des activités vitales.

L'entente de collaboration se concrétise par un engagement quasi irréversible de la part des alliés. »

D'après cette définition, il nous est possible d'imaginer des alliances à caractère stratégique pour un des alliés et accessoire pour l'autre. Ceci est particulièrement le cas pour la relation Danone /Djurdjura : la stratégie d'alliance est totale et irréversible pour Djurdjura et elle ne serait qu'accessoire pour Danone.

Concernant les typologies des alliances, nous avons relevé à travers notre recherche bibliographique pas moins de huit (08) typologies différentes, plus ou moins proches. Parmi les plus importantes, nous signalerons celles de Garette et Dussauge (1991) qui classe les alliances en trois types selon la combinaison ou l'addition des actifs. Cette classification rejoint celle de Hennart (1988) : *link Joint Venture*, *Scale Joint Venture* selon que l'objectif est la recherche d'une combinaison des actifs ou un effet de taille par addition. D'autres auteurs font une classification des alliances selon le cycle de vie du produit (Delapierre, 1991) ou selon l'intervention de l'accord dans la chaîne de valeur (Hagerdon, 1993 in Das, Sen, Sengupta, 1998). En élargissant le champ des alliances, certains auteurs distinguent entre les alliances contractuelles (sans apports de capitaux) et les alliances à capitaux (Nallau, 1993). Enfin, il faut noter aussi la classification des alliances selon les objectifs stratégiques : alliances d'apprentissage organisationnel (appelé par l'auteur alliance de type « Cheval de Troie ») et les alliances visant le renforcement du pouvoir de marché à caractère collusif (Hamel 1991).

De manière générale, nous pouvons retenir qu'il existe deux types d'alliances : endogamiques entre partenaires avec des profils proches qui se concrétisent par une addition des ressources et visant des effets de taille ; et exogamiques avec des partenaires aux profils différents et se concrétisant par une combinaison de ressources différentes pour atteindre des effets de synergies (Jolly, 2001). Dans notre cas précis, il semble clair que l'accord DDA fait référence au deuxième type : les deux partenaires apportent des actifs différents. Ils ont des motivations propres et visent des effets complémentaires pour accroître leur pouvoir de marché.

Il n'existe à l'heure actuelle aucune théorie globale des stratégies d'alliance. La diversité des cas d'accords, les particularités des secteurs et des entreprises permettent le foisonnement de différentes approches.

Noel et Zhang (1993) dans leur revue de bibliographie traitant des stratégies d'alliance signalaient déjà l'inexistence d'une telle théorie : « Malgré l'attrait qu'exerce l'alliance, force est de constater qu'il n'existe pas encore en gestion à l'heure actuelle une théorie dominante de la coopération interentreprises, et qu'il est même difficile d'y trouver un modèle intégrateur qui soit en mesure d'expliquer le phénomène dans son ensemble. »

B. Les approches théoriques des alliances stratégiques

Une théorie des alliances stratégiques devrait pouvoir expliquer pourquoi ce mode de transaction est choisi au détriment d'autres possibilités comme les transactions sur le marché ou l'intégration de l'activité dans l'organisation ? Nous retrouvons tout naturellement l'approche des coûts de transactions telles que développée par Williamson. Selon le caractère de l'alliance, plusieurs théories peuvent être mises en avant. Pour la relation de l'alliance avec son environnement et donc le caractère collusif de celle-ci, deux théories se distinguent : celle du pouvoir de marché (Kogut, 1988) et celle du comportement stratégique avec là aussi deux approches différentes : celle de Garette et Dussauge (1991) et celle de Hamel, Doz, Prahalad (1989). Par rapport à la relation entre les partenaires et donc du caractère concurrentiel de l'alliance, trois approches permettent d'aborder le problème : il s'agit de la théorie des coûts de transaction, de celle de l'apprentissage organisationnel et du paradigme éclectique O.L.I développé par Dunning. (Cf Figure 08 en annexe, p. 144). D'autres auteurs (Noel et Zhang, 1993) distinguent aussi les théories militaires (coalition) et la théorie des jeux comme applications possibles au phénomène d'alliance. D'ailleurs, Mucchielli (1998) s'appuie sur la notion de coalition pour expliquer les alliances stratégiques de deux firmes pour exclure une troisième du marché.

D'autres auteurs (Halloul, 2001) encore mettent en avant une classification dichotomique des approches théoriques entre celles qui sont déterministes : (théorie des coûts de transactions, théorie des ressources compétences, théorie de l'agence et analyse stratégique) et les approches évolutionnistes en y incluant celle de l'apprentissage organisationnel.

Dans la plupart des publications rencontrées et traitant du sujet, trois des théories présentées ci-dessus sont abordées et apparaissent comme les plus pertinentes : la théorie des coûts de transaction, la théorie du comportement stratégique et dans un degré moindre celle de l'apprentissage organisationnel. « Deux tendances principales concernant les explications du choix entre marché et hiérarchie se dégagent. La première considère l'organisation mixte comme une forme intermédiaire et complémentaire entre le marché et la hiérarchie ; c'est le prolongement de la théorie des coûts de transaction. La seconde approche privilégie l'aspect stratégique et industriel de la coopération qui devient une alternative aux formes de marché et de hiérarchie. » (Mucchielli, 1998, p. 231)

Nous traiterons donc en premier lieu de l'apport de la théorie des coûts de transaction en mettant l'accent sur la notion d'actif spécifique pour aborder ensuite les analyses stratégiques. Nous aborderons enfin, la théorie de l'apprentissage organisationnel qui pourrait nous éclairer sur l'une des principales motivations de la P.M.E. dans la mise en place de tels accords.

a) La théorie des coûts de transaction

Dans une suite des travaux de Coase sur la théorie de la firme, Williamson envisage des situations intermédiaires entre deux extrêmes d'organisation : le marché (la concurrence) et la hiérarchie (par l'internalisation). Ce mode hybride d'organisation entre concurrence et autorité hiérarchique aurait pour but l'arbitrage entre différentes situations dans une optique de réduction des coûts de transaction. La théorie des coûts de transaction s'appuie sur trois concepts de base : la rationalité limitée des dirigeants, le comportement opportuniste des partenaires et la spécificité des actifs. Les coûts de transaction sont définis par les coûts d'obtention de l'information, de mise en œuvre et de négociation du contrat et ceux liés au contrôle de son déroulement et du respect mutuel de ses clauses par les deux partenaires.

Dans ses travaux les plus récents, Williamson affirme que les stratégies d'alliances sont un mode hybride d'organisation se caractérisant par un « ensemble de situations intermédiaires (et transitoires) entre marché et hiérarchie, sortes de combinaisons variables de mécanismes de marché et de procédures internalisées".(In Mucchielli, 1998, p. 239)

Ainsi, il existe une variété de formes de transactions entre une situation minimale de coordination dite de quasi-marché (un accord de licence par exemple) et une situation maximale dite de quasi-hiérarchie (la co-entreprise en serait une bonne illustration). (Fernandez, 1993, p. 14)

Notre analyse des relations interentreprises peut débiter par une présentation de l'analyse des actifs spécifiques des deux partenaires. Selon Williamson, « un actif est spécifique lorsque sa valeur dans des utilisations alternatives est plus faible que dans son utilisation présente » (inTozanli, 2004). Dans ce sens, la FMN présente des actifs liés à sa notoriété internationale, le transfert de technologie, les méthodes de gestion des ressources humaines et le contrôle sur les réseaux de distribution internationaux. D'un autre côté, une P.M.E. du sud peut faire valoir des actifs spécifiques liés à sa capacité de contrôler et de gérer ses activités de base, son approvisionnement local en matières premières et produits intermédiaires, sa capacité à contrôler les réseaux de distribution locaux et enfin les connaissances de la firme locale des habitudes et des préférences des consommateurs et des pratiques commerciales du pays. La valorisation et l'appréciation de ces actifs spécifiques par les deux firmes en relation peuvent conditionner la forme et les termes d'un accord entre les deux entreprises.

Dans une publication relative aux alliances stratégiques comme réponse des P.M.E. à la mondialisation, Noël et Fernandez (1993) présente une comparaison des actifs spécifiques des FMN, des P.M.E. mondiales et des P.M.E. locales. Selon Porter, (cité par ces auteurs) : « Un des gros avantages des grandes multinationales à taille mondiale est de pouvoir compter du point de vue de l'exploitation sur une structure administrative permettant d'organiser leur production et leur approvisionnement sous la forme de réseaux. » (Noel et Fernandez, p. 05). Par contre, les P.M.E. ne semblent pas trop défavorisées en terme d'innovation – produits et de la R&D contre un avantage considérable pour les FMN concernant la R&D sur les procédés de production.

Certains auteurs ont cependant émis des réserves quant à l'utilisation de la théorie des coûts de transaction (Noël et Zhang, 1993) : « si la théorie des coûts de transaction permet d'étudier des procédures de coopération entre firmes dans un cadre d'activités complémentaires, elle ne permet pas de comprendre les motifs de coopération horizontale entre firmes développant des activités semblables. » Selon d'autres auteurs, cette théorie serait plutôt « un mécanisme de justification à posteriori des choix des entreprises mais qu'elle reste assez floue quant aux choix entre alliance et intégration »

Beaucoup de travaux s'inspirant des apports de la théorie des coûts de transaction ont tenté une application sur les stratégies d'alliances (Hennart, 1988). En complément à cette approche nous retrouvons l'analyse stratégique du comportement des firmes.

b] L'analyse du comportement stratégique

La théorie des coûts de transaction est basée sur le principe de minimisation des coûts de transaction tels que définis précédemment par le choix d'une forme d'organisation optimale parmi les différentes possibilités se trouvant entre marché et hiérarchie. Cependant, l'intérêt d'un dirigeant est avant tout une amélioration de la position compétitive de l'entreprise par rapport à ses choix stratégiques.

« L'approche théorique du comportement stratégique préconise un choix des partenaires permettant une amélioration (ou le maintien) de la position compétitive des parties prenantes soit par la collusion, soit en privant les concurrents d'alliés bénéfiques » (Fernandez 1993, p. 14). Ce courant théorique met en avant dans son analyse des stratégies d'alliances la notion de synergie entre les firmes. Cependant, l'alliance est considérée elle-même comme une stratégie concurrentielle. Zhang et Noel (1992) ont intitulé un de leurs articles : « Alliances stratégiques ou stratégies d'alliances ». Dans cette optique, la coopération interentreprises est analysée en tant qu'arme concurrentielle.

Pour certains auteurs (Dussauge et Garette, 1991), il existe deux écoles stratégiques des alliances : « Pour l'une, les entreprises nouant des alliances éviteraient par ces manœuvres d'avoir à s'affronter dans une concurrence à l'issue incertaine et globalement dommageable. Pour l'autre, les alliances sont une nouvelle forme de concurrence voire une arme concurrentielle, un leurre destiné à attirer le partenaire dans un piège délibérément mis en place pour l'étouffer. ».

Contrairement à la théorie des coûts de transaction qui considèrent les alliances stratégiques comme une forme hybride avec un dosage de marché et de hiérarchie, les auteurs du courant stratégique pensent que la coopération est une alternative à ces deux modes d'organisation : « La concurrence s'avère être un jeu à somme nulle : elle ne produit que des vainqueurs et des perdants dont les gains et les pertes sont égaux en valeurs absolues. En revanche, la coopération présente dans la stratégie d'alliance, est un jeu à somme non nulle : elle peut ne révéler que des gagnants dont les gains même s'ils sont inégaux, sont tous positifs. » (Noel et Zhang, 1992, p. 17)

Au-delà des objectifs d'une firme et de ses motivations dans le choix d'une forme d'alliance stratégique, un lien fort existe entre sa structure et sa stratégie concurrentielle d'une part et entre ses logiques d'actions industrielles et financières et les nouvelles contraintes de compétitivité et la structure globale de son marché d'autre part. (Perez, 1997)

L'évolution des structures des firmes et cette nouvelle tendance vers des stratégies de coopération sous toutes ses formes au détriment des opérations de « prédation » peuvent être perçues aussi à travers le changement de l'environnement concurrentiel de la firme. Le diamant de Porter peut servir de base à cette analyse.

Il sera aussi intéressant d'examiner le comportement des firmes à travers le paradigme O.L.I de Dunning J., afin de dégager des relations entre structure de la firme, localisation et formes d'internationalisation.

Des avantages stratégiques sont assignés à l'alliance : il s'agit de l'entrée rapide sur les nouveaux marchés. Cette rapidité est d'autant plus motivée par le raccourcissement des cycles de vie des produits, la défense ou la conquête d'une position stratégique et l'accès à des ressources que la firme ne pourrait avoir autrement.

Les auteurs de ce courant mettent en avant la notion de synergie dans les activités : « Par la voie d'alliances, les entreprises entendent obtenir une nouvelle combinaison d'activités offrant un potentiel de gain supérieur à la somme des résultats autonomes des parties engagées. »

A côté de l'analyse qui fait référence aux avantages concurrentiels de Porter, celle des avantages coopératifs de Jorde / Teece peut s'avérer d'un précieux apport (Bencharif, Ghersi, Rastoin et Tozanli, 2002). Les avantages coopératifs s'identifient à travers un accroissement du pouvoir de marché par addition des partenaires, une réalisation des effets symbiotiques par métissage des spécialités¹, un transfert de ressources entre partenaires à travers l'apprentissage de nouvelles compétences (maîtrise technique, gestion des ressources humaines, marketing, etc.).

Cependant, pour d'autres auteurs, l'alliance n'est pas une stratégie en soi mais un moyen d'atteindre des objectifs stratégiques préalablement définis :

« Il n'en reste pas moins que les alliances stratégiques sont conclues uniquement en réponse à un geste posé par un concurrent et en n'oubliant pas que l'alliance n'est pas une stratégie en soi, mais seulement un véhicule pour la mise en œuvre d'une stratégie. » (Noel et Zhang, 1992, p. 24) Pour Levesque (2000), « à côté du marché (concurrence) et la hiérarchie (autorité), la coopération à travers les associations, les

¹ Nous retrouvons la notion de synergie à la base de ce courant d'analyse.

alliances stratégiques, les réseaux et le partenariat s'imposent presque (naturellement) comme une modalité de coordination de l'activité économique et comme productrice de valeurs ».

L'approche par l'analyse stratégique constituera le cœur de notre cadre théorique parce qu'elle permettra d'une part l'identification des motivations stratégiques des deux firmes, et d'autre part l'articulation de cet accord dans la stratégie globale d'internationalisation de la FMN et ses retombées sur les perspectives de croissance offertes à la P.M.E. et les modifications dans la configuration de son secteur industriel.

Deux types de références pourraient être mobilisés : la théorie des motivations stratégiques de Garett et Dussauge (1991) et la théorie du pouvoir de marché de Kogut (1988).

L'analyse en termes stratégiques, permettra ainsi de répondre à des questions du type : quels sont les éléments qui amènent les entreprises à choisir un type d'alliance et de partenariat plutôt qu'un autre ? Pourquoi ce partenaire et pas un autre ? Comment se prend la décision au sein de cette alliance ? Qui la prend ? Cette forme d'alliance stratégique est-elle la plus efficace pour les deux partenaires ?

c) La théorie de l'apprentissage organisationnel

L'une des motivations principales en faveur des alliances menées par les P.M.E. et de manière générale par les entreprises des pays en développement est que de tels accords sont considérés comme des véhicules de transfert technologique et de savoir-faire en terme de gestion.

L'apprentissage organisationnel est vu comme un processus social d'interactions individuelles qui a pour but et pour résultat de produire de nouvelles connaissances organisationnelles, qu'il s'agisse de savoirs ou de savoir-faire (Ingham, 1994)

Ainsi, cette théorie met en avant les aspects de transferts de savoir-faire comme explication des stratégies d'alliances. Parce que les frontières de la firme empêchent le transfert et la diffusion d'un patrimoine de connaissances et de savoir-faire, l'alliance stratégique est employée comme instrument de diffusion contrôlée de cette connaissance. Nous retrouvons cet objectif de transfert de « Know How » dans la plupart des écrits traitant du partenariat et des alliances stratégiques :

« ...L'intérêt de cette formule (alliance stratégique), est l'apprentissage par les alliés nationaux de la gestion de production et des ressources humaines, du marketing et des pratiques de contrôle de gestion ...et du côté de la multinationale, une adaptation plus rapide aux spécificités (en particulier culturelles) du marché national. » (Bencharif, Ghersi, Rastoin et Tozanli, 2002, p. 34)

Concernant les alliances des firmes multinationales et les entreprises des pays du sud, plusieurs auteurs soutiennent que : « les groupes multinationaux apportent non seulement leur technologie mais également leurs méthodes de gestion et leurs réseaux de distribution internationaux. Cela constitue un avantage pour les entreprises des pays d'accueil face aux barrières non tarifaires du commerce international et aux barrières à l'entrée de l'oligopole mondial » (Ghersi, 2003, p. 34)

Il est reconnu que les frontières de la firme sont hermétiques à la diffusion d'un patrimoine de connaissance et de savoir-faire. L'alliance stratégique est employée comme un instrument de diffusion contrôlée de cette connaissance. Ainsi, de nombreuses alliances sont créées dans le seul but de transférer des savoirs ou de partager des connaissances. Dans la plupart des cas, ces alliances se font dans une étape de recherche fondamentale, les entreprises restant concurrentes dans les phases d'application et de développement. (Mucchielli, 2001). Cela permet à la fois de répartir les coûts de recherche et d'amortir les risques d'échec sur les deux partenaires.

Concernant les relations entre grandes entreprises et des P.M.E., l'apprentissage se ferait en faveur de ces dernières en termes de techniques de gestion des ressources humaines, de la fonction de production, du contrôle de gestion et des techniques marketing par une diffusion verticale de la FMN vers la P.M.E.. De

son côté, la firme espère ainsi bénéficier du savoir-faire de la P.M.E. en termes de connaissances du marché et des pratiques commerciales et d'affaires locales.

Cependant, ces transferts comportent certains risques : ils peuvent être freinés par des incompatibilités culturelles et organisationnelles entre les alliés ou par une spécialisation trop forte des partenaires. Aussi, l'achèvement de cet apprentissage peut diminuer la dépendance d'un des partenaires et partant déstabiliser la relation d'alliance

Une des critiques faite à cette théorie est l'impossibilité de transfert de certaines connaissances. Des auteurs avaient mis en exergue cette difficulté de transfert des modes de gestion en analysant les relations de coopération entre firmes européennes et japonaises, (Ramanatsoa, 1993, Hamel, Doz , Prahalad, 1989).

Ayant ainsi abordé les principales théories traitant des stratégies d'alliances, il serait intéressant de constater les articulations entre les changements des modes d'internationalisation des FMN en faveur de cette nouvelle forme de coopération et les réponses stratégiques des P.M.E.

2. L'alliance stratégique : une nouvelle forme de coopération

Depuis quelques années, et sous l'impulsion du processus de mondialisation et de l'ouverture des marchés, les FMN connaissent une internationalisation spectaculaire. Cette dernière s'est faite d'abord par les exportations, ensuite par l'explosion des investissements directs étrangers et la constitution de filiales et enfin par l'émergence de ce qui est appelé les nouvelles formes d'investissement (NFI). Ces derniers consistent en des accords interentreprises sous diverses formes.

Il faudrait cependant distinguer les logiques qui sous-tendent les stratégies des firmes de celles des petites et moyennes entreprises qui ne sont en fait que des réactions à la présence d'un concurrent potentiel, notamment une FMN, dans leur environnement.

A. Les nouvelles formes d'internationalisation pour les FMN

L'analyse du comportement des firmes multinationales fait apparaître deux stratégies distinctes² : une stratégie opérationnelle liée aux activités de la firme et une stratégie structurelle liée à son portefeuille. Les contraintes qui pèsent sur les FMN font que celles-ci sont soumises à une pression d'innovation permanente ou ce qui est appelée par Mucchielli (2001) de « course stratégique ». Aussi, pour assurer une présence mondiale, ces FMN gèrent des portefeuilles de firmes, de marque/activités et de pays. (Perez, 1994)

Ces logiques sont motivées par plusieurs raisons (Perez, 1997) : le contrôle des concurrents potentiels, le gain de part de marché et l'atteinte d'un effet de taille pour faire face à une grande distribution de plus en plus puissante. A côté de ses motivations, les atouts classiques d'une internationalisation demeurent valables : recherche des coûts salariaux les plus bas, de la fiscalité la plus attrayante et le contrôle de marchés émergents à fortes potentialités de croissance.

En utilisant la théorie éclectique de Dunning J, Mucchielli (1998) avait démontré que l'IDE (par rapport à la licence et l'exportation) comme mode de pénétration des marchés étrangers est choisi lorsque la firme réunit simultanément les trois types d'avantages : l'avantage spécifique à la firme, l'avantage à l'internalisation et l'avantage de la localisation.

Aussi, la firme effectue un arbitrage entre coûts de transaction et degrés d'internalisation : « Etant donné les avantages spécifiques de la firme, la propension à les exploiter de façon internalisée augmente avec l'accroissement des coûts de transaction ». (Mucchielli, 1998, p. 239). En d'autres termes, la firme passera par les différents modes suivants : exportation, licence, clé en main, sous-traitance, participation

² Cf. les travaux de Perez R,(1994, 1996, 1997) Delapierre M, (1991 et 1996) Rainelli M (1996), Tozanli (1996) S et Rastoin J.- L. (1992).

minoritaire, joint-venture, participation majoritaire, filiale à 100%, à mesure que les coûts de transaction respectifs diminueront.

Après une période de forte « prédation » caractérisée par des fusions acquisitions spectaculaires, il est enregistré actuellement un regain d'intérêt pour les opérations de coopération interentreprises. Ceci est particulièrement le cas pour les firmes agroalimentaires. (Bencharif, Ghersi, Rastoin et Tozanli, 2002)

Aussi, il faudrait faire une distinction importante entre les stratégies d'internationalisation appliquées par les FMN selon les caractéristiques des marchés visés : matures ou émergents.

Quand il s'agira d'un marché mature, les FMN adopteront une stratégie d'externalisation des activités d'amont et d'aval et des productions de niche qui ne constituent pas les métiers de base de l'entreprise. Par contre, elles tenteront d'internaliser leurs activités de R&D et de marketing avec une coordination de ces activités sur une base régionale élargie.

A contrario, elles adopteront pour un marché émergent ce qu'il convient d'appeler une stratégie « multi-domestique » : une expansion géographique dans les segments qui constituent les métiers de base de l'entreprise et une croissance externe basée sur les fusions/acquisitions avec dans la plupart des cas la mise en place de partenariats avec les entreprises leaders sur les marchés locaux. (Tozanli, 2004)

Sur le plan théorique, plusieurs auteurs se sont intéressés aux stratégies des FMN dans leur internationalisation : pour Doz (1991), il existe trois options stratégiques : l'intégration avec une spécialisation des usines à l'étranger dans le cadre d'un réseau mondial intégré de production et de distribution, la prise en compte de la sensibilité nationale avec une grande autonomie des filiales à l'étranger et une stratégie « multifocale » qui consiste à choisir à la fois l'intégration et la sensibilité nationale afin de répondre aux attentes locales sans pour autant renoncer aux bénéfices de l'intégration.

Quant à Ohamé (in Fernandez 1993), il soutient que le rapprochement des marchés et de la clientèle poussera la firme à établir sa présence par la mise en place d'une stratégie « multirégionale » : des filiales régionales et une méthode de gestion décentralisée.

Pour Porter (in Fernandez 1993), il existerait trois options stratégiques pour la FMN : une domination par les coûts ou la différenciation, une segmentation mondiale (segment particulier avec couverture géographique mondiale) et enfin la pénétration de marchés protégés en exploitant les sensibilités régionales particulières. Hamel et Prahalad (In Fernandez, 1993) proposent eux aussi trois stratégies qui consistent en la mise en place et la consolidation d'une présence mondiale par le contrôle des réseaux de distribution, la défense d'une position de leader par une stratégie de coûts et enfin, la neutralisation des effets négatifs de la fragmentation régionale provenant de la mise en place d'unités autonomes.

De manière générale, face à un concurrent potentiel sur les marchés internationaux, trois possibilités peuvent être envisagées : l'affrontement avec les risques que la concurrence pourrait être dommageable pour les deux parties, le contournement ou le retrait et la coopération qui englobera toutes les stratégies de rapprochement interentreprises.

Les firmes multinationales disposent dans leurs stratégies de développement et d'internationalisation d'une grande latitude de choix et des moyens financiers susceptibles d'assurer la réussite d'un choix stratégique à long terme. Les P.M.E. ne sont pas dans la même situation alors qu'elles devront affronter au même titre les effets de la mondialisation et de l'ouverture de leur marché. Pire encore, elles partent avec un désavantage majeur : leur taille et partant leurs moyens d'action limités.

B. Les réponses des P.M.E. à la mondialisation

Depuis quelques années, les activités internationales ne sont plus du seul ressort des firmes multinationales. Les P.M.E. et particulièrement celles des pays de l'OCDE appliquent des stratégies d'internationalisation qui ne se résument plus aux exportations : celles-ci appliquent de plus en plus de

stratégie globale du fait qu'elles s'attaquent naturellement à des petits marchés dans leurs pays respectifs et notamment ceux délaissés par les FMN. Cependant, pour rentabiliser leur investissement, elles élargissent leurs activités à l'échelle mondiale en concurrençant parfois les grandes entreprises.

Elles ont aussi « compris » l'importance des stratégies de coopération et des nouvelles formes de partenariat interentreprises pour leur croissance. Ainsi, « les exportations ne sont plus la seule activité internationale des P.M.E., comme en témoigne l'adoption d'autres modes de pénétration et d'exploitation des marchés internationaux, tels que les IDE, les alliances stratégiques, licences, coentreprises et autres formes de coopération. » (OCDE, 2001, p. 05)

Dans un article consacré aux stratégies adoptées par les P.M.E. pour faire face aux phénomènes de mondialisation, Fernandez et Noel (1993, p. 04) ont imaginé une série d'options offertes aux dirigeants des P.M.E. dans le cas d'une présence de la FMN comme concurrent potentiel dans l'environnement immédiat de l'entreprise. « En raison de la mondialisation, les P.M.E. locales devront donc, selon les cas, affronter soit de grandes multinationales d'envergure mondiale, soit d'autres P.M.E. internationalisées ou en voie de se mondialiser. ». Selon la position de la P.M.E., trois scénarios peuvent être envisagés : « En présence d'une FMN dans son environnement, trois possibilités peuvent se présenter aux P.M.E. locales : celle de fournisseur de la FMN, celle de distributeur, ou celle de concurrente directe de la FMN »

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

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

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

Source : Fernandez G ; Noel A, Les alliances stratégiques : une réponse des P.M.E. à la mondialisation, CETAI, HEC Montréal, 1993. P. 12.

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

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

Est-ce le cas de l'alliance stratégique que nous nous proposons d'analyser ? Quelles sont les perspectives d'évolution de la P.M.E. algérienne ? Profitera-t-elle du contact de la FMN pour améliorer ses capacités de gestion ? Ou n'est-elle qu'un moyen de pénétration du marché algérien ?

C. PME / FMN : asymétries de pouvoir et de taille

Si de nombreuses études ont été consacrées à l'analyse des alliances stratégiques entre grandes firmes multinationales, très rares ont été celles qui ont traité du sujet pour les PME/PMI dans les économies développées. Celles consacrées aux rapports entre FMN et PME des pays en développement sont quasi inexistantes. « Si les études des stratégies entre grandes entreprises ont largement déminé la recherche sur les stratégies interentreprises, celles incluant les PME/PMI ont par contre souffert d'un manque d'intérêt relatif » (Tahi et Belahcen, 2000).

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

En effet, même si certains auteurs lient le pouvoir de négociation non pas à la taille des firmes mais plutôt à l'évaluation des actifs apportés (Yan, 1998), la taille du partenaire peut constituer un atout certain lors de la négociation de l'accord : deux points de vue s'affrontent concernant la stabilité de l'alliance et l'équilibre entre les partenaires : d'après Killing (1983) (In Blodgett, 1992), la stabilité de l'alliance est positivement liée à l'existence d'un partenaire dominant exerçant une influence sur l'autre. De nombreuses études ont par contre signalé le caractère déterminant d'un équilibre dans les rapports et les relations entre partenaires dans le succès de l'alliance. (Garette 1989, Inkpen et Beamish, 1997)

L'alliance stratégique est liée dans la plupart des écrits sur le sujet à la notion de dépendance. Celle-ci est accentuée par la spécificité des actifs et crée une relation quasi irréversible entre les partenaires. Cette dépendance vis-à-vis du partenaire amoindrit le pouvoir au sein de l'alliance et condamne le partenaire dépendant à apporter plus à raison que l'autre partenaire s'affranchit de ses besoins par un processus d'apprentissage et de captation des compétences qui lui faisaient défaut au début de la relation.

Hamel, Prahalad et Doz (1989) appellent cela la course à l'apprentissage et défendent l'idée que celle-ci serait la principale motivation des alliances stratégiques. Intuitivement, on pourrait penser que du point de vue de l'apprentissage, la FMN disposerait d'avantage lié à sa taille, à ses structures de recherche et son mode d'organisation. De nombreux auteurs défendent la position inverse en avançant comme principal argument en faveur de la PME sa grande flexibilité, sa volonté d'apprendre et ses capacités (liées à sa petite taille) d'adaptation aux différents contextes.

Est-ce que la petite taille relative de la PME accentue sa dépendance vis-à-vis de la FMN ? Est-ce au contraire une opportunité pour accélérer son apprentissage organisationnel ? Comment doit-elle gérer cette relation asymétrique ? Doit-elle s'acheminer vers une relation de type hiérarchique vis-à-vis de la FMN ? Comment peut-elle compenser le « handicap » de sa petite taille et de son faible pouvoir de négociation ? Autant de questions auxquelles seule l'analyse des alliances stratégiques entre firmes multinationales et PME peut apporter des éléments de réponses.

Une autre controverse dans la littérature traitant des alliances stratégiques concerne la répartition du capital : certains auteurs pensent que celle-ci a un effet direct sur les performances de l'alliance. (Ramanatsoa, 1993) : dans ce sens l'équité dans le partage et le contrôle opérationnel, même si elle ralentit la prise de décision, évite les situations de « phagocytoses », notamment dans les relations asymétriques. D'autres auteurs soutiennent par contre que le partage équitable est moins important dans le succès d'une alliance que le volume des connaissances acquises (Hamel, Doz, Prahalad, 1989). Dans le cas des alliances internationales, Ohamé (1990) signale que la propension des entreprises étrangères à vouloir contrôler la majorité du capital est un avatar de la culture capitaliste occidentale : « ...détenir

51 % du capital vous donne juridiquement les pleins pouvoirs. Mais quel est ce pouvoir lorsqu'il s'agit du contrôle des activités sur un marché étranger dont vous ne savez pas grand chose, éloigné comme vous êtes des besoins des clients, dans votre bureau à moquette rouge de Manhattan, de Paris ou de Francfort ? » (Ohamé, 1990, p. 32)

Jolly (2001) fait une distinction entre les deux notions d'autonomie et d'indépendance de l'entreprise : « Si l'entreprise indépendante est par définition autonome dans ses choix stratégiques, en revanche, une société dépendant d'une autre peut se voir conférer une certaine autonomie de gestion. ».

Cette question de contrôle « parental » (D'après Killing 1983 ; in Yan, 1998), définie comme la « capacité des partenaires d'influencer les décisions stratégiques et les choix opérationnels les plus importants » a donné lieu à une littérature importante. Différents types ont été identifiés : le contrôle dominant d'un des partenaires, le contrôle partagé entre les « parents » de l'alliance, le contrôle indépendant des managers de l'alliance (autonomie relative), le « split » contrôle (proche de la notion de spécialisation) et enfin différentes variations / combinaisons des types précédents par rotation ou passage du contrôle d'un parent à l'autre.

Dans le cas de notre étude, cette question revêt une importance capitale car elle détermine, in fine, si des rapports de subordination/ domination existent entre la FMN et la PME. L'analyse des répartitions des tâches, de l'organigramme de l'entreprise et de son fonctionnement pourrait nous renseigner sur les issues possibles de l'accord entre Danone et la PME locale.

L'intérêt de notre sujet est aussi de traiter des relations entre entreprises issues de contextes différents : stratégie globale dans un contexte mondialisé pour la FMN, une économie en transition pour la PME.

Avant de présenter nos questions de recherche et les différentes hypothèses s'y rattachant, nous examinerons quelques éléments de contexte, relatifs à la spécificité des entreprises agroalimentaires, à la filière des produits laitiers en Algérie et à la stratégie de Danone, notamment son expansion dans le bassin méditerranéen.

II. Quelques éléments de contexte

L'application des stratégies d'alliances à un cas particulier d'accord entre une firme multinationale et une P.M.E. algérienne mérite au préalable un bref examen des éléments se rattachant :

- au contexte du champ d'analyse : les entreprises et les firmes agroalimentaires,
- au contexte algérien par rapport à l'organisation de la filière laitière mais aussi à la montée des entreprises privées et à l'attitude des autorités algériennes vis-à-vis du partenariat,
- Et enfin du côté de la multinationale afin d'examiner sa stratégie d'internationalisation en particulier dans le Bassin Méditerranéen.

1. Le champ d'analyse : le secteur agroalimentaire

Les stratégies des firmes et leurs comportements répondent non seulement à des objectifs opérationnels et stratégiques mais aussi à des impératifs d'adaptation au secteur et à la spécificité des produits.

Ainsi, l'une des contraintes majeures poussant les firmes multinationales alimentaires à s'internationaliser est le ralentissement voire la saturation de la consommation alimentaire dans les pays industrialisés. Les marchés des pays émergents même s'ils sont plus étroits offrent des perspectives de croissance beaucoup plus importantes pouvant aller du simple au double (cas des pays du Sud Est asiatique).

L'observation du processus de multinationalisation fait apparaître un léger retard des firmes alimentaires par rapport à celles de l'industrie automobile ou de la chimie – pharmacie à titre d'exemple. Cependant, « les industries agroalimentaires constituent un terrain privilégié pour les stratégies de croissance externe.

Cela est dû aux caractéristiques des marchés agroalimentaires, aux tendances de leur saturation dans les pays développées et à la nécessité pour les firmes désireuses de s'accroître de prendre le contrôle de certains de leurs concurrents et de leurs parts de marché respectives. » (Perez, 1994, p. 169)

Même si les firmes agroalimentaires ne sont pas si puissantes que celles des autres secteurs industriels, il existe néanmoins deux caractéristiques supplémentaires qui facilitent et poussent à l'internationalisation : d'abord, la nature des produits alimentaires, périssables et fragiles, rend l'exportation plus limitée que dans les domaines des produits manufacturés « classiques ». Ensuite, les firmes agroalimentaires constituées essentiellement de portefeuille de marques ont plus de facilité de transférer des actifs immatériels, notamment à travers des accords de coopération avec des firmes locales, que les entreprises des autres secteurs qui doivent effectuer des transferts d'actifs industriels et technologiques tangibles.

Les caractéristiques du secteur tiennent aussi au degré de concentration moins élevé que dans d'autres domaines industriels. Cependant, il est enregistré ces dernières décennies, à quelques exceptions près (années 1997 et 2001) une tendance croissante à l'intégration. Cette tendance s'est nettement renversée pour laisser place à un recentrage sur les activités de base et les métiers clé de la firme. (Tozanli, 2004)

Une seconde tendance est à relever. Nous avons signalé auparavant que les fusions/acquisitions spectaculaires ont laissé place à des opérations de coopérations entre FMN ou entre FMN et P.M.E. Dans la panoplie de formes d'accords de participations, les firmes agroalimentaires semblent avoir une préférence pour les prises de participations et particulièrement majoritaires par rapport aux autres formes y compris les *joint-ventures*. « Les prises de participations exigent moins de capitaux que la création de *joint-venture*. C'est souvent un moyen utilisé pour prendre pied dans les pays en transition dans le cadre de la privatisation ou de stratégie de captation des parts de marchés... on note toutefois que dans les stratégies de croissance externe des firmes agroalimentaires, la prise de participation majoritaire est préférée à la minoritaire, ce qui s'explique par une aversion au risque managérial de la part des investisseurs.» (Bencharif, Ghersi, Rastoin et Tozanli, 2002, p. 26)

Les stratégies appliquées par les firmes multinationales agroalimentaires, ne manqueront pas d'avoir des effets très importants sur leur structure propre mais aussi sur la structure du secteur du pays visé, conduisant dans certains cas à des modifications profondes. « Les arbitrages concernant les activités internationales se concrétisent par des décisions structurelles affectant les portefeuilles des firmes dans les différents pays concernés. Réciproquement, les interventions sur les marchés des entreprises expriment des choix d'activités tout en modifiant - parfois en bouleversant - les structures industrielles des économies nationales. » (Perez, 1997, p. 07)

2. Du côté de la P.M.E. algérienne

Plusieurs éléments de contexte peuvent être signalés par rapport à la P.M.E. algérienne. Nous ferons d'abord une brève description du secteur laitier en Algérie. Nous nous attarderons ensuite sur l'émergence du secteur privé pour nous intéresser enfin à l'attitude des autorités algériennes vis-à-vis du partenariat et de l'arrivée des firmes étrangères.

A. La filière laitière en Algérie

Depuis les premières années d'indépendance, le déficit algérien de production de lait a été comblé par le recours massif aux importations de poudre de lait, notamment de France. La politique algérienne de promotion de la consommation nationale par le biais d'une forte subvention des prix avait porté le niveau de consommation annuelle par habitant à 100 kg en 1988, dépassant ainsi les chiffres enregistrés par ses deux voisins maghrébins.

L'ouverture économique du début de la décennie 1990 avait permis la création de plusieurs unités privées de production laitière et de produits dérivés s'ajoutant aux Grandes Entreprises Nationales restructurées en trois grands offices dès le début des années 1980. L'entrepreneuriat privé avait connu un essor remarquable à partir de 1995, date de l'adoption du programme d'ajustement structurel et des premières

dissolutions des grandes entreprises publiques. Cet essor avait été favorisé par l'adoption du nouveau code de l'investissement en 1993. Ainsi, près de 70 % des entreprises privées ont été créées après 1995.

Cette dynamique témoigne du changement dans les grandes orientations économiques algériennes et ses tentatives d'insertion dans le contexte mondial de globalisation mais constitue surtout une préparation du tissu industriel aux grands rendez-vous économiques (adhésion à l'OMC, création de la zone de libre échange euro-méditerranéenne).

Généralement, les unités laitières privées algériennes sont de petite taille, de gestion et de propriété familiale. Dans la plupart des cas, les créneaux investis sont à forte rentabilité, de durée d'amortissement des investissements relativement courte et de moindre risque. Concernant l'industrie, le secteur de l'agroalimentaire s'accapare une part importante des nouvelles créations d'unités privées. Aussi, le recours à l'importation des matières premières et de matériel de production permet de tisser des liens professionnels avec les partenaires étrangers en général, et ceux de la rive Nord de la Méditerranée en particulier.

La filière laitière en Algérie est caractérisée par une forte dichotomie public / privé pour la production de lait et des produits laitiers. La production de lait est assurée essentiellement par les entreprises publiques au moyen d'une forte importation de poudre de lait.

En moyenne, un Algérien consomme 100 kg de lait par an. Ce niveau est de quatre fois inférieur à la consommation annuelle moyenne d'un Français mais demeure supérieur à ceux de ses voisins marocain et tunisien respectivement de 64 et 81 kg par an et par habitant, (Ghersi et Padilla, 2001). En terme de niveau de consommation et par rapport à la population algérienne, le marché potentiel est le plus important de la région du Maghreb.

Avant 1990, la production et la commercialisation des produits laitiers étaient monopolisées par les entreprises d'Etat à travers trois offices régionaux. Le processus de libéralisation qui s'était accéléré à partir de 1995 avait permis l'émergence de plusieurs entreprises privées essentiellement dans la production de fromage frais et fondu mais aussi les yaourts, glaces et desserts lactés. Le début des années 2000 a été marqué par l'entrée des grandes multinationales à travers des acquisitions, des prises de participation ou des partenariats. Deux expériences ont été particulièrement réussies : Danone a racheté 51% du capital de Djurdjura, leader local de la production de Yaourt. Candia est rentrée en partenariat avec Tchik-lait pour la production et la commercialisation d'une large gamme de lait sous emballage Tetra Pack.

Actuellement, la production laitière algérienne est basée dans une large mesure sur la transformation de lait en poudre importé. Cette production est assurée à 70% par les 18 filiales du groupe d'Etat GIPLAIT. Le secteur privé qui compte 150 P.M.I., concentre 80 % de ses capacités dans la production de produits laitiers dérivés.³ Cependant, le marché algérien accuse un retard considérable en terme de canaux de distribution, la grande distribution étant encore au stade embryonnaire. Aussi, l'Algérie est confrontée à un problème de dépendance vis-à-vis des importations pour assurer son approvisionnement en matière première. La part des importations de lait dans les importations alimentaires totales du pays représente 22% avec près de 400 millions de dollars de facture annuelle d'importation (Amellal, 1995, p. 229). Le caractère extensif de l'élevage et son faible rendement, conduit à des faibles taux de collecte ne dépassant pas les 15% dans le meilleur des cas, depuis près d'une décennie, (Bencharif, 2001).

Du côté de la demande en produits laitiers frais, la consommation a toujours connu de fortes augmentations, en dépit de la stagnation dans les rythmes de production enregistrée dès le début des années 1980. Cette situation s'explique par un recours massif aux importations d'une part, et par une politique de subvention et de soutien des prix à la consommation d'autre part. Contrairement à ses voisins, l'Algérie avait ouvertement et au prix de fortes dépenses publiques encouragé et « démocratisé »

³ Ministère de l'Agriculture et du Développement rural en Algérie, les filières en chiffres : minagri-algeria.dz

la consommation de lait et des produits laitiers. Ce raisonnement en terme de sécurité alimentaire et de soutien de la consommation se faisait aux dépens de l'amélioration des processus de production.

Cette facilité d'accès au lait et les niveaux de consommation atteints sont ainsi ancrés dans les habitudes alimentaires des algériens. Même les vagues récentes de libéralisations des prix et d'éliminations des subventions⁴ n'ont que faiblement affecté les niveaux de consommation.

A partir de 1995, il a été enregistré un essor spectaculaire du secteur privé. Ce dernier avait introduit une plus grande diversité des produits laitiers mis sur le marché. La concurrence naissante aidant, une amélioration significative en termes de qualité et d'outil marketing a été enregistrée. Des exigences nouvelles sont apparues : la qualité du produit, l'hygiène, l'esthétique de l'emballage et la stabilité dans la disponibilité du produit dans les points de vente. L'ouverture du champ médiatique et l'accès aux médias étrangers encouragèrent à la fois une demande d'information alimentaire, un souci de santé et l'exigence d'un produit comparable au produit étranger en terme de qualité et de présentation. (Packaging)

Même si la filière laitière en Algérie reste dominée par les filiales des trois offices régionaux de production de lait, il est enregistré, à l'instar du secteur industriel dans son ensemble, une forte croissance des entreprises privées.

B. La montée du Capital privé dans l'agroalimentaire

La plupart des entreprises privées ont été créées durant la décennie 1990. Les changements d'orientation de la politique économique et l'adoption des plans d'ajustement structurel avaient définitivement scellé le passage de l'économie vers l'organisation marchande.

L'adoption d'un nouveau code d'investissement en 1993, modifiant celui de 1966 et donnant plus de facilités aux opérateurs privés y compris les non nationaux avait encouragé la création de nombreuses entreprises privées plus compétitives que les entreprises publiques et avait marqué le début de la privatisation (ou la dissolution) de la plupart des entreprises publiques (notamment les EPL : entreprises publiques locales) :

« Les P.M.E. privées représentent aujourd'hui (chiffres 2003) plus de 72 % de l'ensemble des P.M.E., contre une infime part pour les P.M.E. publiques (0,3 %). L'industrie agroalimentaire compte parmi les secteurs les plus dominants (6^e rang sur 22) avec 12 354 P.M.E. privées soit un taux de 6,5 % (Ministère de la P.M.E. et de l'artisanat, 2003). Il affiche en 2002 une croissance de 11 % de la production contre une baisse parallèle de 9 % dans le secteur public. Ces chiffres témoignent de la nouvelle tendance d'un secteur agroalimentaire émergent, en forte croissance et de plus en plus concurrentiel. »⁵

Certes, ce renouveau de dynamisme du secteur des P.M.E. agroalimentaires est imputable à la fois au changement du contexte économique et institutionnel en Algérie mais aussi à l'attitude des autorités algériennes qui affichaient, il n'y a pas très longtemps, une méfiance vis-à-vis du privé, encore plus prononcée par rapport aux entreprises étrangères.

C. Attitudes des autorités algériennes vis-à-vis des stratégies d'alliances

Les stratégies des firmes étrangères quant à l'implantation sur le marché algérien et le choix pour les partenariats et les alliances stratégiques comme relations interentreprises privilégiées, peuvent être motivées par diverses raisons. En général, ces entreprises sont d'abord attirées par un marché de consommation prometteur, un environnement concurrentiel avantageux, des perspectives géopolitiques de

⁴ Suite aux plans d'ajustement structurel adoptés par l'Algérie en 1991 puis en 1994 et 1995.

⁵ Benamar B., Projet de thèse de doctorat : le processus d'innovation dans une économie en transition : le cas des P.M.E. agroalimentaires en Algérie, ENSA Montpellier, Novembre 2003.

création de zones de libre échange à l'horizon de 2010 et aussi une proximité géographique des grands marchés européens. Nous reprendrons cette question de choix d'implantation plus loin dans ce travail.

Cette arrivée d'entreprises étrangères mais surtout de multinationales n'est pas sans susciter des craintes « légitimes » aussi bien de la part des pouvoirs publics qu'au sein des travailleurs et de leurs syndicats. Qu'en sera-t-il de l'avenir du tissu des P.M.E. algériennes ? Quelles seront les répercussions en termes de pertes d'emploi et de fiscalité de l'installation de ces entreprises ? Qu'en sera-t-il de la compétitivité de ces entreprises dans la perspective d'une zone de libre échange ?

D'autres questions, plus idéologiques, posent les problèmes de contrôle de l'industrie nationale et donc de souveraineté ; questions d'autant plus sensibles pour des secteurs aussi stratégiques que les hydrocarbures et l'énergie mais aussi les services publics : santé, éducation et transport sont visés par les processus de partenariats interentreprises.

Durant les années 1970, l'Algérie avait été classée par certains auteurs (Rastoin, 1973, p. 64) comme ayant une politique vis-à-vis de l'investissement étranger « intermédiaire limitante », alors que ces deux voisins avaient déjà lancé des politiques « libérales favorables ». Des mesures restrictives étaient ainsi prises par rapport à la sélection des secteurs ouverts à l'investissement étranger, la part de capital détenu et le rapatriement des bénéfices.

Actuellement, les pouvoirs publics semblent être plus réceptifs à l'arrivée des entreprises étrangères pour pallier le manque de repreneurs des unités publiques à privatiser : « La coopération pour la modernisation du secteur industriel, à travers ce qui est communément appelé partenariat, apparaît aujourd'hui comme une nécessité incontournable pour accompagner notre insertion dans l'économie mondiale... Le partenariat peut constituer un des instruments fondamentaux de mise en œuvre de la politique industrielle de l'Etat, pour mettre à niveau l'outil de production existant et élargir le tissu industriel national. »⁶

Sur le plan de la politique économique, plusieurs objectifs ont été assignés au partenariat entre entreprises nationales et étrangères par les pouvoirs publics en Algérie. Nous avons pu relever dans le site Internet du ministère de l'industrie et de la restructuration que « Le partenariat peut constituer un des instruments fondamentaux de mise en œuvre de la politique industrielle de l'Etat, pour mettre à niveau l'outil de production existant et élargir le tissu industriel national. L'État devra promouvoir le cadre et l'environnement nécessaires au développement d'un partenariat qui privilégierait : le financement, le transfert de technologie, le management, la modernisation du tissu industriel et son élargissement, la croissance économique et la création d'emplois »⁷.

A travers ce discours général, nous pouvons néanmoins percevoir la volonté des autorités algériennes de faire du partenariat un des outils privilégiés de la politique de restructuration industrielle. Il lui est assigné des objectifs clairs, notamment en matière de transferts de technologie et de pénétration des marchés extérieurs : « Un des instruments possibles, et non des moindres, qui pourrait permettre la réalisation de ces objectifs (restructuration industrielle) est le partenariat qui, par le biais d'alliances stratégiques avec des potentialités externes permet de disposer de ressources en : apports de capitaux, technologies éprouvées, capacités réelles d'organisation et de management, qualité du produit et les forces de pénétration de marchés extérieurs : ainsi perçu, le partenariat constitue un des axes principaux de la politique de restructuration industrielle et de relance de l'économie. »

Les réactions des entreprises étrangères n'ont pas tardé à se manifester avec une prédominance de quelques secteurs industriels déterminés : le BTP, l'agroalimentaire, les petites industries mécaniques et de transformation et les services. L'arrivée de partenaires étrangers sous différentes formes de partenariat a commencé à être importante à partir de la fin de 1998, date qui coïncide avec la fin du programme d'ajustement structurel. Les secteurs visés, hors hydrocarbures, ont été celui de l'agroalimentaire (boissons gazeuses avec l'arrivée de Coca cola, Pepsi cola, Danone, Sodial), de l'électronique

⁶ Site du Ministère de l'Industrie et de la restructuration : www.mir-algeria.org

⁷ Idem 7

(Thomson, Daewoo, Samsung), le BTP, l'hôtellerie (Chaînes d'hôtels Accor), l'automobile (Peugeot, Renault, etc.), l'industrie pharmaceutique, (grands laboratoires mondiaux), la mécanique de précision (Schlumberger), la mécanique (MAN et RENAULT) et les banques et assurances (Société générale, Natexis). Nous ne pouvons à l'évidence lister l'arrivée de toutes les compagnies étrangères.

Actuellement, il est enregistré l'arrivée de grands groupes industriels dans des secteurs qui étaient auparavant réservés à l'Etat : le groupe indien IPSAAT prend le contrôle d'El Hadjar, le plus grand complexe sidérurgique d'Algérie ; HENKEL est entré en partenariat avec l'ENAD pour la fabrication de détergents, et enfin la téléphonie mobile est ouverte aux investisseurs étrangers. Des négociations en cours peuvent mener à l'arrivée de grands distributeurs (Intermarchés, Carrefour) en Algérie.

Pour les années 1997-1998, les contrats signés, au titre des investissements étrangers au niveau du secteur industriel, ont été estimés à 222,2 Millions de dollars dont les plus importants concernent les branches de la chimie- pharmacie (160,6 M\$) et de l'industrie agroalimentaire (40M\$).⁸ Ces chiffres sont relativement peu élevés quand on établit une comparaison avec l'arrivée des IDE dans les deux voisins maghrébins ou en Turquie ou à Israël pour ce qui est du bassin méditerranéen.

3. Du côté de la firme multinationale DANONE

Sans rentrer dans les détails, nous allons dans ce point donner un simple aperçu sur la stratégie d'internationalisation de Danone. Cela n'étant pas l'objet de ce travail, l'analyse de la politique internationale de Danone nécessitera l'étude de ses rapports d'activité publiés de manière annuelle.

Nous nous intéresserons en particulier à la stratégie d'internationalisation de Danone concernant les pays du sud et de l'Est de la Méditerranée.

A. La politique d'internationalisation de Danone

Il faudrait d'abord signaler que Danone, premier groupe agroalimentaire français, subit les mêmes contraintes de ralentissement de la consommation alimentaire et de montée en puissance de la grande distribution d'une part, une gestion d'un portefeuille de marques et d'activité sous une pression financière exercée par les principaux actionnaires d'autre part. Enfin, Danone est aussi engagé dans une « course stratégique » au sens de Mucchielli, avec comme premier atout sa qualité d'innovation.

L'analyse des principales acquisitions du groupe fait apparaître quelques tendances importantes.

Les acquisitions du groupe suivent de très près les grands rendez-vous géostratégiques liés à l'élargissement des marchés. Ainsi, dans la perspective de leur adhésion à l'Europe, le groupe s'implante en Espagne et au Portugal aussi bien dans le domaine des produits laitiers que dans celui des bières et des eaux minérales et ce dès 1985. A partir de 1990, le groupe se tourne vers les pays de l'Europe de l'Est et du sud (Turquie) dans l'attente d'un élargissement européen. A partir de 1995, le groupe commence par réaliser son implantation dans les pays du sud de la Méditerranée en commençant par une prise de participation dans le capital de l'entreprise Onara (épicerie et pâtes) au Maroc (Perez, 1994, p. 17). L'intérêt pour les pays maghrébins se fera selon le degré de libéralisation et les perspectives de croissance : d'abord au Maroc, ensuite en Tunisie et enfin en Algérie. Ceci pourrait être motivé par la possibilité d'établissement d'une zone de libre échange euro méditerranéenne à l'horizon 2010.

Le groupe mène une politique très active en matière d'acquisitions à l'étranger. Par rapport à la base de données Agrodatab, et sur les 1595 opérations de restructurations recensées entre 1997 et 2001 pour les firmes multinationales agroalimentaires, Danone vient en tête avec 75 opérations (Bencharif et alli, 2002, p. 22). Sur l'ensemble des opérations recensées, 32% ont été des prises de participation, soit minoritaires soit majoritaires et 43% ont consisté en la création de coentreprises.

⁸ Ministère de l'Industrie et de la restructuration en Algérie : voir p. web : <http://www.mir-algeria.org/partenerariat.htm>

Concernant les modes d'acquisitions du groupe, il semblerait qu'il ait une préférence particulière pour les prises de participation dans les activités qui constituent les métiers clé de la firme. « En termes d'activités, le développement international a toujours lieu à partir d'une expérience acquise sur le marché intérieur : bières, eau et produits laitiers... Cet élargissement s'est pour l'essentiel opéré sur la base d'acquisitions de firmes existantes sur le marché du pays visé. » (Perez 1997, p. 12)

Cependant, il apparaît qu'il ne s'agit là que d'une politique de pénétration afin de bénéficier des connaissances de la firme locale en terme d'habitudes alimentaires et de pratiques commerciales et administratives. Dans la plupart des cas, le groupe finit par prendre un contrôle total de son partenaire local. « Ces opérations (acquisitions) ont été menées soit seules, soit en partenariat avec un allié du pays concerné, alliances qui ne font souvent qu'un temps, le groupe n'aimant pas partager le pouvoir ! » (Perez 1997, p. 12)

Par rapport aux cessions du groupe, il semblerait que ce dernier suive les mêmes tendances que les groupes multinationaux. Un recentrage sur les activités de base du groupe et une réorientation des implantations géographiques au détriment des pays industrialisés. Avant 1994, le groupe a délaissé en France son unité d'emballage (Seprosi), ses unités de champagnes (Lanson et Pommery), son unité de biscuit (Belin surgelés). En Italie, le groupe s'est dessaisi de sa filiale d'eau minérale (San Gemini).

Si le groupe arrive à assurer une forte présence en Europe du Sud et en Asie (Indonésie et Chine avec Wahaha pour les eaux minérales), il peine à assurer la même présence en Amériques du nord et latine. « Le groupe a mené avec beaucoup de succès son développement en Europe du Sud, mais son implantation dans le nord de l'Europe comme dans d'autres marchés d'importance stratégique comme les Etats-Unis reste limitée » (Jaquet 1998, p. 68).

Nous nous intéresserons dans ce qui suit à la situation des FMN alimentaires en Méditerranée avec un intérêt plus particulier à la présence de Danone. Durant les années 1980, le groupe n'était pas présent dans aucun des pays de la rive Sud. En 1971, elles étaient 42 firmes à avoir une présence en Méditerranée, Gervais-Danone n'était qu'un petit groupe, classé 49^{ème} avec 375 millions de dollars de chiffres d'affaire, loin derrière Unilever (1^{er}) et Nestlé (second) qui totalisaient des chiffres d'affaires respectifs de 7,48 et 3,5 milliards de dollars, soit 20 et 10 fois plus que Danone (Rastoin, 1973). Vingt ans après, soit en 2001, le chiffre d'affaires du groupe dépasse 15 milliards de dollars et plus de 100 000 personnes sont salariées du groupe.⁹

B. Expansion du groupe dans le Bassin Méditerranéen

Jusqu'à une date récente, le secteur agroalimentaire dans le bassin méditerranéen n'attirait pas de façon significative les grandes firmes multinationales qui pour des raisons géostratégiques et de croissances de marché, préféraient se diriger vers les pays asiatiques ou ceux d'Europe centrale. « Les géants de l'agroalimentaire se dirigeaient vers les pays nouvellement industrialisés avec des PNB deux à trois fois supérieurs à ceux des pays du Maghreb, Machrek ou des Balkans. Cette situation semble se modifier à l'avantage des pays en question (PESM) depuis la deuxième moitié des années 1990. La stratégie de croissance adoptée par les grands groupes multinationaux multiproduits visant un développement à l'échelle planétaire de leurs marques mondiales (Danone, Nestlé, Heinz) orientent celles-ci vers des marchés jusqu'alors non prisés dont ceux de l'Est et du Sud de la Méditerranée » (Gherzi, 2003, p. 33).

Comme signalé auparavant, la stratégie adoptée par ces groupes est dans la plupart des cas axée sur des fusions/acquisitions mais de plus en plus sur des partenariats ou des prises de participations majoritaires dans les capitaux de firmes locales leaders sur leurs marchés respectifs : « Cette tendance est particulièrement nette par exemple en ce qui concerne les prises de participation majoritaires du groupe Danone dans les entreprises laitières et les biscuiteries en Tunisie, au Maroc ou en Israël ou le capital provient directement des familles fondatrices » (Gherzi, 2003, p. 34).

⁹ Rapport d'activité du groupe Danone, 2001. p. 27. Disponible sur : www.danone.fr/cmscache

Sur le site web de Danone, la multinationale vante les avantages de ses partenariats, notamment méditerranéens comme le meilleur moyen de son expansion dans la région : « L'ONA au Maroc, la laiterie Djurdjura en Algérie, les groupes STIAL et Sotubi en Tunisie, Al Faisallah en Arabie Saoudite, le groupe Rachid en Egypte ou encore Delta ou Papadopoulos en Grèce : sur le pourtour méditerranéen et au Moyen Orient, Danone a parfaitement tissé ses liens de partenariat avec de grandes entreprises locales, souvent familiales... » La communication de Danone insiste sur la notion d'intérêt mutuel et d'échange de compétences : ces partenariats sont fondés sur la notion d'intérêt mutuel : le partenaire local apporte sa connaissance du marché local et de la distribution, le groupe Danone apporte son expertise produit et son savoir-faire marketing »

En examinant quelques-unes des opérations d'expansion internationale de Danone, nous avons constaté que celle-ci était passée par plusieurs étapes :

1986 : européanisation de Danone : celle-ci a été adoptée en perspectives du marché unique européen et s'était concrétisée par la prise de contrôle de plusieurs firmes de taille moyenne en Italie, en Espagne, en Belgique, en Allemagne, au Portugal et en Grèce. Certains de ces pays achevaient leur processus d'adhésion à l'Union Européenne.

1990 : expansion internationale Hors d'Europe : celle-ci s'est essentiellement faite par de grandes acquisitions en Asie du sud, en Amérique latine et en Europe centrale.

1996 : première acquisition dans le Bassin méditerranéen. Avec une orientation vers les pays du Sud de la Méditerranée. Les principales opérations de Danone sont résumées ci-dessous : (Benabdelkrim, 2001, p. 20)

- Maroc : 1996. Participation de 20% dans une filiale de la Centrale Laitière. Cette société détient 80 % des parts de marché au Maroc.
- Tunisie : 1997. Participation de 50% dans le capital de la filiale de production STIAL du groupe MEDDEB et 50 % dans la filiale de distribution SOCOGES. Ce groupe détient 33% des part de marché.
- Turquie : acquisition en partenariat avec le groupe turc SABANCI de la totalité du capital de la société TIKVESLI dans la région d'Istanbul et d'une autre société de production de produits laitiers dans la région d'Ankara.

Après ces quelques éléments de contexte de notre problème de recherche, nous nous proposons de délimiter nos questions de recherche et de présenter notre cadre théorique d'analyse et la démarche que nous comptons adopter pour mener à bien ce travail.

Cette partie sera consacrée à l'exposé de notre méthodologie de travail. Nous commencerons par délimiter notre problématique à travers les questions de recherche qui nous semblent les plus pertinentes. Nous exposerons ensuite quelques hypothèses de travail. Dans un deuxième point, nous tenterons de déterminer un cadre théorique en référence aux éléments théoriques exposés dans la partie traitant des alliances stratégiques. Dans un troisième point, nous présenterons notre démarche de travail. Celle-ci consistera en une recherche bibliographique relative au cadre théorique et des enquêtes sur le terrain tant auprès des cadres dirigeants de Danone que des distributeurs de produits laitiers frais et des professionnels du secteur.

III. Problématique de recherche et hypothèses de travail

Notre sujet consiste à analyser une expérience d'alliance stratégique entre une firme multinationale et une P.M.E. d'un pays en transition avec comme illustration pratique la récente expérience d'alliance entre Danone et Djurdjura. Ce travail simple en apparence fait appel à de nombreuses questions et autant d'hypothèses avec un risque important de « noyer » nos objectifs dans une série d'interrogations auxquelles nous ne pourrions répondre.

Ainsi, il serait très difficile pour nous d'aborder toutes les questions relatives à ce partenariat du point de vue des deux acteurs. Nous nous contenterons d'examiner les aspects du problème du côté de la P.M.E.. Ce choix peut paraître arbitraire vu les effets sur l'accord de la stratégie de la firme multinationale. Cependant, cette limitation peut être justifiée par au moins deux raisons.

Il nous est très difficile d'accéder à des informations concernant les choix d'implantations et la conduite d'accord de la part de la firme multinationale. Ceci étant dit, les rapports annuels publiés par Danone ne donnent qu'un aperçu sur les principales opérations menées sans référence aux motivations stratégiques ni aux conditions de négociation et d'aboutissement de l'accord.

Ensuite, cet accord qui n'est qu'une simple alliance pour la firme, est en fait une totale stratégie d'alliance du point de vue de la P.M.E. Il apparaît ainsi que les enjeux et les risques sont disproportionnés et beaucoup plus importants pour la P.M.E. algérienne.

En limitant notre travail à la P.M.E. algérienne avec comme « donnée acquise » la stratégie de Danone de s'implanter en Algérie et sous cette forme d'accord, nos questions de recherche peuvent être formulées de manière plus précise. Il s'agira en fait, d'examiner d'une part le choix de ce type d'accord et de ce partenaire de la part de la P.M.E. algérienne et d'évaluer d'autre part les résultats de celui-ci sur sa croissance et ses perspectives d'évolution.

Même si l'arrivée de multinationales en Algérie est assimilée à un regain de compétitivité et d'efficacité économique des P.M.E. locales et une éventuelle reprise des entreprises publiques afin de renforcer la restructuration industrielle, il n'en demeure pas moins que cela suscite des inquiétudes quant au devenir de ces entreprises et de la situation en matière d'emplois. Cette arrivée est aussi perçue comme une volonté de l'Etat de se délaïsser du secteur privé et de quelques secteurs stratégiques ravivant souvent les questions de souveraineté économique nationale.

D'un autre côté, plusieurs auteurs soutiennent que cette arrivée d'entreprises étrangères peut être salutaire au tissu industriel national de manière générale et aux entreprises privées de manière particulière. Ces analyses soutiennent qu'au contact des entreprises étrangères, les P.M.E. locales pourront bénéficier d'un apport considérable en matière de techniques de gestion et de savoir-faire technologique. Ceci serait un élément essentiel de l'amélioration de leur compétitivité en préparation à un processus d'ouverture irréversible qui se concrétiserait par l'établissement d'une zone de libre échange euro méditerranéenne à échéance de 2010.

Les inquiétudes « légitimes » des uns et l'optimisme affiché des autres par rapport à l'arrivée des entreprises étrangères n'est qu'une suite logique à un débat déjà en cours et relatif aux orientations économiques du pays. Qu'en est-il en réalité ? Nos P.M.E. doivent-elles espérer un sursaut de compétitivité au contact des entreprises étrangères ? Doivent-elles au contraire s'inquiéter ? Ont-elles d'autres choix que de nouer des relations durables avec ces entreprises ? Sous quelles formes pourront-elles le faire sans craindre leur éviction à terme du marché algérien ?

A côté de ces enjeux socio-économiques nationaux, d'autres questions relatives à la concurrence de ces entreprises mixtes par rapport aux P.M.E. nationales méritent d'être soulevées. Le débat dans ce sens est animé, entre conservateurs et syndicalistes qui « s'indignent » de l'inégalité des rapports de force entre des firmes puissantes aux moyens financiers énormes face à des petites entreprises naissantes et des partisans d'une plus grande ouverture qui avancent qu'un tel contexte constitue une préparation réelle des entreprises nationales à un environnement plus concurrentiel et constitue une opportunité pour les P.M.E. nationales.

Il apparaît ainsi que cette question est au centre d'enjeux politiques et socio-économiques. Cette question est exprimée en des termes différents selon le degré d'implication des différents acteurs : entrepreneurs, syndicats et pouvoirs publics ne tiennent pas le même discours quand il s'agit de s'exprimer sur les effets possibles d'une multiplication des expériences de partenariat.

Pour nous, il ne s'agira pas d'analyser la finalité macro-économique de telles expériences de partenariat mais de déterminer les opportunités offertes et les menaces qui pèsent sur les P.M.E. s'étant engagées dans de telles opérations.

Autant de questions qu'il est primordial d'examiner afin de porter un jugement sur les retombées des stratégies d'alliances menées par les P.M.E. locales. Dans ce travail, notre prétention n'est pas de traiter de toutes ces questions : elles sont nombreuses et parfois complexes car relevant de plusieurs champs d'analyse. Cependant, nous espérons qu'à travers l'étude d'un cas concret d'alliance stratégique entre Danone et Djurdjura ; nous pourrions émettre quelques hypothèses de réponse quant à l'efficacité du point de vue de la P.M.E. de telles stratégies et aux difficultés qu'elles présentent et des risques qu'elles entraînent.

1. Les questions de recherche

Nos questions de recherche seront au nombre de trois :

<p>1. Quelles sont les raisons qui ont conduit la P.M.E. algérienne à opter pour un tel accord et choisir ce partenaire en particulier ?</p>

Cette question devrait être nuancée car elle fait référence à un « choix » de la part de la P.M.E., non seulement pour le partenaire étranger mais également pour la forme de l'accord. Est-ce vraiment le cas ? La P.M.E. a-t-elle choisi cet accord et non pas un autre et ce partenaire s'était-il imposé ou a-t-elle eu différentes propositions d'autres partenaires étrangers ?

Une autre interrogation implicite est de savoir s'il existe une relation entre ce type d'accord et le partenaire étranger en question. En d'autres termes, est ce que la P.M.E. aurait eu recours au même type d'accord si elle avait envisagé par exemple une alliance stratégique avec un partenaire local (Soummam, son concurrent direct) afin de se prémunir d'une arrivée possible de la firme étrangère ?

Aussi, cette question traite des motivations de la P.M.E. quant au recours à une stratégie d'alliance : est-ce pour se prémunir d'un (ou plutôt du) concurrent potentiel qui en absence d'accord se serait quand même installé sur le marché algérien ? Ou est-ce parce que la P.M.E. espère bénéficier d'un apport en technologie et en savoir-faire managerial ?

Il est aussi légitime de s'interroger sur la situation financière de la P.M.E. et de ses dirigeants juste au moment de l'accord : aussi simple que cela puisse paraître, l'une des principales motivations peut consister simplement en un apport non négligeable de capitaux financiers.

Enfin, nous réitérons notre position quant à la délimitation de notre question : celle-ci portera essentiellement sur la « stratégie » de la P.M.E. en supposant acquis le choix d'implantation de la FMN en Algérie et sa stratégie d'opter pour un partenaire local. Ceci est principalement dû aux difficultés d'accès aux données de la firme étrangère d'une part, et de la non importance relative de cet accord dans sa stratégie globale d'autre part. Nous avons déjà signalé que l'accord qui était d'une importance capitale pour la P.M.E., ne constitue qu'une alliance stratégique accessoire pour la FMN. Nous avons noté dans le rapport d'activité de Danone dans la partie relative au « périmètre de consolidation » que la prise de participation dans le capital de Djurdjura occupait une ligne pour un document comprenant 164 p.s.¹⁰ Conscient que cette stratégie de la firme étrangère peut avoir des incidences importantes quant au comportement de la P.M.E. algérienne, nous lui consacrerons une analyse sommaire dans la partie relative à l'analyse des comportements stratégiques des partenaires.

¹⁰ Rapport d'activité de Danone, 2003. Disponible sur le site Internet de Danone : www.danone.fr

Cela nous conduit à notre seconde question de recherche, relative à l'accord en lui-même.

2. Quelles sont les différentes étapes ayant conduit à la conclusion de l'accord et quel est le processus de décision et de partage de pouvoir qui en a résulté ?

Cette deuxième question est relative au déroulement, à la négociation et à la conclusion de l'accord d'une part et au processus décisionnel et de partage de pouvoir entre les deux partenaires obtenu d'autre part.

D'abord, il faut signaler que l'importance de cette question tient à deux facteurs essentiels : l'analyse de l'accord permettra de définir les attentes stratégiques des deux partenaires et leurs objectifs à long terme. Nous pourrions aussi percevoir les tendances de renforcement ou d'échec de cette expérience. L'opacité qui entoure de tels accords, rend impossible une analyse des effets sans analyser le processus de négociation lui-même. Y compris du côté algérien, très peu d'information a filtré sur ce partenariat, mis à part le fait que Danone ait acquis 51% du capital de Djurdjura au cours de l'année 2003.

Ensuite, il est essentiel d'insister sur la notion de partage de pouvoir telle que préconisée par l'accord afin de pouvoir déterminer les responsabilités en cas d'échec. Formellement, la firme a acquis une majorité absolue dans le capital de Djurdjura, ce qui lui procure un pouvoir de décision relativement important. Mais en réalité, comment se déroule la prise de décision stratégique ? Emane-t-elle de Danone de manière centralisée ou les dirigeants de Djurdjura installés sur place disposent-ils d'une liberté de décision ? Le partage de pouvoir se fait-il selon les domaines d'activité ? Si c'est le cas, quels sont les domaines couverts par Danone et ceux pris en charge par Djurdjura ?

3. Quels sont les résultats observés jusqu'à présent par rapport à la P.M.E. algérienne, au groupe algérien Batouche et au secteur des produits laitiers frais en Algérie suite à l'accord avec Danone ?

La troisième et dernière question de recherche a trait aux changements opérés et l'appréciation de quelques résultats obtenus par la P.M.E, le groupe et les changements dans la structure industrielle globale. Trois remarques doivent être faites à ce sujet :

- ❑ L'appréciation des changements se fera par une comparaison de la situation avant et après l'accord. Cela suppose que nous disposerons de données et de séries chronologiques relatives à la période ayant précédé l'accord et d'autres données relatives aux mêmes éléments pour la période ayant suivi l'accord.
- ❑ L'accord étant très récent, l'obtention de résultats pertinents pour la période ayant suivi l'accord peut s'avérer difficile car ne permettant pas d'obtenir des tendances significatives sur les changements opérés.
- ❑ La méthode de comparaison « avant/après » est facile à mener mais présente néanmoins l'inconvénient d'occulter les changements qui se seraient opérés même en l'absence d'accord. Les analystes ont dans ce cas recours à une comparaison « avec/sans » accord pour tenter d'isoler les effets de l'accord lui-même. Cette analyse se fait à l'aide de simulation sur les résultats d'activité et les principaux indicateurs financiers.

Nous ne pourrions avoir recours à cette démarche car nous ne disposons pas des outils méthodologiques nécessaires à sa bonne conduite. L'appréciation des changements opérés et des résultats obtenus se fera sur la base de l'examen des éléments suivants, la liste n'étant pas exhaustive : les changements organisationnels : cette partie concernera tous les éléments ayant un rapport avec le mode de production, de distribution et de commercialisation des produits de l'entreprise Djurdjura et puis de celle Danone

/Djurdjura. Aussi, nous attacherons une importance particulière aux modifications opérées dans l'organigramme de l'entreprise et de son organisation administrative.

Les indicateurs financiers : dans cette partie, nous traiterons de l'évolution des principaux indicateurs : chiffre d'affaires, niveaux de la production, etc.

Les efforts d'investissement et d'amélioration de l'image de marque : on tentera d'évaluer aussi bien les investissements matériels réalisés par l'entreprise, que les efforts d'investissement immatériel ayant un rapport avec le marketing et la recherche de qualité avec une attention particulière accordée au lancement des nouveaux produits.

Conscients des difficultés pour obtenir de telles données sensibles pour les entreprises, nous compléterons une telle analyse par le recours à l'appréciation des dirigeants de Danone/Djurdjura eux-mêmes sur l'accord d'une part, et des gains des parts de marché réalisés par l'entreprise depuis l'avènement de l'accord.

Les deux autres sous hypothèses (Groupe algérien et marché de PLF) feront l'objet d'enquêtes par entretien et par questionnaire.

Il nous semble qu'à travers les trois questions de recherche présentées ci-dessus, nous avons abordé l'ensemble des points importants se rapportant à l'accord entre le groupe algérien Batouche et la FMN Danone. Il nous reste à présent à formuler des hypothèses de travail aussi pertinentes que précises.

2. Les hypothèses de travail

Les hypothèses formulées ci-dessous apportent des réponses non univoques aux questions de recherche présentées auparavant. Certaines précautions nous amènent à opter pour la formulation de ces hypothèses sous une forme facilitant leur vérification. La validation de celles-ci dépendra naturellement de l'analyse qui sera faite par la suite et de l'enquête que nous comptons mener auprès de la P.M.E. algérienne.

Hypothèse 1. : Pour l'entreprise locale, cet accord peut se révéler comme une stratégie efficace d'évitement d'un concurrent potentiel. Les besoins en capitaux conjugués aux ressources internes limitées et les difficultés d'accès aux crédits pourraient constituer des motivations importantes pour l'établissement d'un tel accord de la part de la P.M.E.

En réponse à notre première question, cette hypothèse fait apparaître que la P.M.E. algérienne n'a pas effectué de choix stratégique à long terme quant au choix de son partenaire et qu'elle n'a pas forcément effectué les arbitrages nécessaires entre les différentes possibilités de stratégies d'alliance qui s'offraient à elle.

En anticipant une arrivée probable de la firme multinationale, l'entreprise semble avoir privilégié un principe de précaution. Cette stratégie peut s'avérer très efficace dans le sens où elle protège l'entreprise contre un concurrent sérieux. L'accord s'inscrit ainsi dans une logique de coopération avec le concurrent plutôt que son affrontement direct. L'entreprise compte ainsi exploiter une marque de notoriété mondiale sur un marché algérien en pleine croissance. En plus, la P.M.E. semble avoir subi la forme de l'accord. Il est possible que cela soit plus une exigence du partenaire étranger qu'un choix réfléchi de la part de l'entreprise. Son besoin pressant en capitaux en raison d'une situation financière difficile peut motiver une telle décision.

Hypothèse 2. : en raison de sa taille et de sa puissance financière, les différentes étapes de l'accord et le processus de négociation semblent être maîtrisés par la firme étrangère et ont abouti à un contrôle « dominant » de la PME locale par la FMN.

Cette deuxième hypothèse qui vient en réponse à la seconde question, semble confirmer le fait que l'accord ait été essentiellement mené par la firme étrangère. L'absence d'une vision stratégique sur le long terme de la P.M.E. algérienne fait apparaître une perte de contrôle partielle à court terme et probablement totale à plus long terme.

La FMN ayant trouvé un partenaire local fiable, avait intérêt à contrôler le pouvoir de décision afin d'appliquer une stratégie multirégionale (au sens de Ohamé). Ainsi, il était intéressant de pénétrer le marché algérien à la fois en assurant une présence sûre et en contrôlant le principal concurrent (il faut rappeler que Djurdjura était le leader de la production de yaourt en terme de part de marché). Cela est plus rapide et beaucoup plus sûr que d'envisager la création d'une filiale.

Il faudrait cependant avoir plus d'éléments sur le déroulement des négociations et le contenu exact de l'accord pour pouvoir avancer des réponses quant à l'estimation (sous évaluation ou surévaluation) des actifs de la P.M.E. algérienne. Il serait intéressant à ce stade du travail d'obtenir des éléments de réponse à propos des motivations des dirigeants algériens lors des négociations, leur profil d'entrepreneur pouvant peser lourdement sur les résultats obtenus.

Hypothèse 3. : A court terme, il semble qu'il y ait eu transfert d'actifs immatériels (marque, notoriété et techniques de communication/marketing) de la FMN vers la P.M.E. locale. Le transfert de savoir-faire en gestion pourrait se faire à moyen ou à long terme. L'importance des investissements de capacité de la part de la nouvelle entité DDA pourrait expliquer l'amélioration de ses résultats financiers.

Par rapport à la structure du secteur, l'accord aboutit à une position dominante de DDA et à la disparition de petits producteurs

Cette dernière hypothèse ayant trait aux résultats de l'accord est divisée en trois points distincts : le premier est relatif au transfert technologique et de savoir-faire managérial en référence à l'approche théorique de l'apprentissage organisationnel telle qu'exposée auparavant ; le second fait référence aux résultats financiers enregistrés par l'entreprise depuis l'accord. Enfin le dernier point est relatif à la nouvelle configuration du marché des PLF en Algérie après l'accord DDA.

Même si les deux premiers points de l'hypothèse peuvent paraître antinomiques, le premier insistant sur le peu de transfert de savoir-faire et le second soutenant une amélioration des résultats financiers de l'entreprise, nous pouvons avancer une explication provisoire à cette situation contradictoire en apparence. L'entreprise algérienne disposait déjà d'une maîtrise technologique assez importante. Sa faiblesse se situant plutôt dans les techniques de vente, l'amélioration de la composante marketing a conduit à une augmentation du chiffre d'affaires et partant à une amélioration des résultats d'exploitation.

Les questions d'apprentissage organisationnel traiteront à la fois des domaines couverts (Ingham1994), des freins aux différents transferts (Larsson et alli, 1998) et aux issues de cette course stratégique à l'acquisition de compétences (Hamel, Doz, Prahalad, 1989)

Après l'exposé de nos hypothèses de travail, il nous reste à préciser la méthode de leur vérification et son inscription dans un cadre théorique s'inspirant des approches précédemment exposées.

IV. Méthodologie et cadre théorique

Notre travail est basé sur l'analyse d'un cas d'alliance entre une PME et une FMN. De ce fait, il est, de facto, doublement limité : d'abord, limité quant à une éventuelle généralisation des résultats obtenus. Ainsi, l'analyse s'apparente plus à une tentative d'analyse d'une expérience qu'à une véritable validation d'apports théoriques. Ensuite, limité parce qu'en l'absence de simulation de la situation de la PME en l'absence de l'accord, notre analyse ne permet que des comparaisons historiques (avant/après) des effets de l'accord.

Après avoir présenté notre cadre d'analyse et l'articulation des différentes approches théoriques avec nos questions et hypothèses de recherche, nous aborderons notre travail sur le terrain à travers la présentation de la région d'étude, du laboratoire d'accueil et des enquêtes menées.

1. Le cadre théorique d'analyse

Pour notre analyse de l'accord entre Danone et Djurdjura, nous ferons référence aux approches théoriques exposées dans la première partie de ce travail. Il s'agira de combiner l'analyse stratégique avec ces deux composantes (motivations et pouvoir de marché) avec la théorie de l'apprentissage organisationnel.

A. Analyse du comportement stratégique : des effets sur l'alliance et son environnement

La première composante à analyser est l'adéquation entre les motivations et les apports croisés des deux partenaires : que recherche chaque partenaire chez l'autre et vice versa ? (Garette et Dussauge, 1991).

La seconde question à traiter est de savoir quels sont les objectifs des deux partenaires à travers cet accord pour leur groupe (et leur filiales). Autrement dit, comment insérer cet accord dans les stratégies globales des deux groupes¹¹.

L'autre volet de l'analyse stratégique concerne les effets sur le secteur. L'analyse peut être faite dans les deux sens : structure du secteur – alliance, et alliance – nouvelle structure du secteur (Burgers, Hill, Chan Kim, 1993).

Dans un article fondateur traitant des alliances stratégiques, Kogut (1988) analyse la question, à travers la notion de pouvoirs de marché, des effets d'un nouvel accord sur la configuration d'une industrie. Cette analyse peut se résumer en trois hypothèses : l'alliance est un investissement défensif pour l'un des partenaires contre les incertitudes de la concurrence (Notre hypothèse 1 pour Djurdjura). Ensuite, l'alliance est considérée comme un moyen pour priver les autres concurrents d'un allié potentiel (Cela convient aussi bien aux objectifs de Danone que ceux de Djurdjura). Et enfin, l'alliance comme moyen (collusif) de stabiliser la concurrence et la concentration du secteur (Hypothèse 3.b que nous tenterons de vérifier).

Hamel, Doz et Prahalad (1989) soutiennent que « l'alliance peut renforcer la position des deux sociétés vis-à-vis de leurs concurrents tout en fragilisant l'un des partenaires par rapport à l'autre. ».

D'autres auteurs ne voient en cela qu'un transfert de la concurrence et non une modification profonde (Veron, 1998). Dans ce sens, l'alliance participerait à créer des « verrous stratégiques » pour que l'affrontement se fasse entre des coalitions au lieu de se faire entre entreprises esseulées. La compétition est reportée à une échelle plus grande mais, en aucun cas, éliminée.

B. L'apprentissage organisationnel : la compétition au sein de la coopération

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

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

¹¹ Comme signalé précédemment, nous nous contenterons d'analyser les effets sur les filiales du groupe algérien.

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

Dans cette optique, l'alliance stratégique est une opportunité pour les deux partenaires de renforcer leurs compétences de base.

Cependant, cet objectif se heurte à deux difficultés majeures : la nature des connaissances à transférer, souvent tacites et donc difficilement imitables et généralisables au niveau de l'organisation (Kogut, 1988) et la spécialisation des tâches qui freine l'apprentissage des deux partenaires.

Certains auteurs ont même signalé que la « duplication, même si elle échappe à la rationalité économique puisqu'elle entraîne un manque à gagner sur les économies d'échelle rendues possible par l'existence même de l'alliance, permet aux alliés de conserver un savoir-faire d'ensemble et s'explique stratégiquement par la volonté des alliés de se protéger de certains des effets « indésirables » induits par l'alliance. » (Garette et Dussauge, 1991)

Dans notre étude de cas, un accent particulier sera porté sur la répartition des tâches comme moyen de contrôle de l'apprentissage et l'appropriation des compétences. Aussi, nous nous intéresserons aux moyens dont dispose la PME pour limiter l'apprentissage de la FMN et de maintenir ainsi sa dépendance vis-à-vis de ses connaissances du marché local.

En résumé, notre analyse de cas se fera selon deux volets théoriques principaux : une analyse stratégique, motivations et structure pour l'entité elle-même et les deux partenaires (Garette et Dussauge, 1991) et pouvoir de marché et modification dans la configuration du secteur (Kogut, 1988) ; et une référence à la théorie de l'apprentissage organisationnel dans une optique stratégique : domaines couverts, freins, limites et protections des partenaires (Hamel, 1991).

Après la présentation des principaux axes théoriques de notre étude de cas, ce cadre théorique nous servira de base pour la validation de nos hypothèses de recherche. Nous nous efforcerons de comparer nos résultats avec les hypothèses théoriques sous-jacentes aux différentes références. Nous pouvons présenter notre cadre d'analyse à travers le tableau exposé ci-dessous :

Tableau 2 : cadre d'analyse théorique des alliances stratégiques FMN/PME (page suivante)

2. La démarche de travail

Pour répondre à nos questions de recherche et tenter ainsi de vérifier nos hypothèses dans le cadre théorique ci-dessus exposé, nous adopterons une démarche de travail axée d'une part sur une recherche bibliographique et sur un stage de terrain caractérisé par une enquête par entretien auprès des dirigeants de la P.M.E. algérienne.

A. La recherche bibliographique

Notre recherche bibliographique a porté, dans un ordre décroissant d'importance sur les trois volets suivants : les analyses stratégiques des alliances, les comportements et réactions des P.M.E. en présence d'une firme multinationale et enfin les autres apports théoriques sur l'analyse des alliances.

Référence théorique	Approche utilisée	FMN Danone	P.M.E. Djurdjura
Théorie des alliances stratégiques Garette et Dussage, (1991)	Apports stratégiques	Puissance financière Marque /notoriété mondiales Expertise en gestion, R&D, marketing et apport technique Maîtrise des approvisionnements et des circuits de distribution à l'échelle globale Innovation produits et procédés	- Connaissance des habitudes de consommation locales - Flexibilité procurée par la petite taille - Réseaux de distribution, d'approvisionnement et de sous traitants locaux - Appui des autorités locales
(Meschi, 2001,2003) (Garette, 1989) (Garette et Blanc, 1993)	Motivations	-Minimisation des risques de la pénétration d'un nouveau marché (Risque Pays, acceptation) - Insertion de l'accord dans la stratégie globale de la FMN -Appui sur un partenaire local fiable pour ses connaissances. -Elimination d'un concurrent potentiel -Part de marché et « solution » déjà existante	- Image de marque de la FMN - Manœuvre défensive - Expansion et appui sur la FMN - Apports de liquidités
Approche par la stratégie d'internationalisation (Mucchielli, 1998,2001) (Perez, 1994,1996,1997)	Analyse stratégique de l'internationalisation de la FMN et de la stratégie de la PME	-Stratégie multi-locale pour le bassin méditerranéen -Conquête des marchés du sud -Gestion des portefeuilles de marques,d'activité et de pays	- Eventualité d'absence de stratégie à long terme - Recherche de synergies avec les autres filiales du groupe
Théorie du pouvoir de marché (Kogut, 1988) (Jolly, 2001)	Effet de l'accord sur la structure du secteur concerné	- L'accord comme investissement défensif pour la PME afin de réduire l'incertitude concurrentielle - L'accord pour priver les concurrents (nationaux) d'un allié compétitif - L'accord comme moyen de stabilisation de la concentration du secteur La forme, la durée et le degré d'autonomie dans l'accord, déterminés par les caractéristiques de l'environnement sectoriel : incertitude, rythme de l'innovation, politiques publiques, barrières à l'entrée, concentration du secteur.	

<p>Approche de l'apprentissage organisationnel (Ingham, 1994)</p>	<p>Transferts de savoir-faire</p>	<p>-Assimilation des habitudes locales de consommation et des pratiques commerciales et administratives</p>	<p>-Expertise de gestion, R&D, technologique et marketing. -Négociation des accords -Gestion des conflits avec le partenaire</p>
<p>Course à l'apprentissage (Hamel, Doz, Prahalad, 1989)</p>	<p>Dépendance et risque de transfert unilatéral</p>	<p>-Apprentissage rapide des compétences du partenaire local -Prise de contrôle total à moyen terme -Les conflits comme signe d'une coopération réelle - la fin de l'alliance comme réussite de l'apprentissage de la FMN.</p>	<p>-Limiter le transfert vers le partenaire et -Accélérer son propre apprentissage -Approfondir ses connaissances locales et les valoriser.</p>

Relations inter-organisationnelles et réseaux (Astley et Fombrun, 1983)

Choix de l'alliance par rapport aux autres formes de gouvernance : approche par la théorie des coûts de transaction (Hennart, 1988)

Antécédents, structure et issues de l'alliance dans un contexte international (Beamish et Inkpen, 1997, Reuer et Miller, 1997, Yan, 1998,)

Facteurs de succès, confiance, distance culturelle (Parkhe 1993, Park et Ugson, 1997)

Variables associées aux succès, stabilité et échec de l'alliance : (Ohamé, 1990, Blodgett, 1992, Doz, 1996, Larsson et alli, 1998, Meschi, 2001, 2003 et 2004)

Apprentissage organisationnel et transfert de savoir-faire : Hamel 1991, Ingham 1994, Mowery, Oxley et Silverman, 1996, Koza et Lewin, 1998)

Coexistence de la compétition et de la coopération au sein de l'alliance : (Harrigan, 1988, Hamel, Doz et Prahalad, 1989, Garette, 1989, Garette et Blanc, 1993, Veron 1998, Amaldoss et alii, 2000)

Management des alliances stratégiques (Garrette et Dussauge, 1991, Nallau, 1993, Ramanatsoa, 1993, Doz, 1996, Vacheux, 1996)

Autant les publications concernant les stratégies d'alliances des P.M.E. sont rares, autant celles concernant les stratégies d'internationalisation des firmes par coopération ou sous d'autres formes d'alliances stratégiques sont nombreuses. Même si notre travail est essentiellement centré sur la P.M.E. algérienne, il convient de mener une recherche sur les stratégies des FMN dans le sens ou le comportement de ces dernières influence de façon significative les réactions stratégiques des entreprises locales.

Notre recherche bibliographique nous a révélé une évolution des intérêts de la recherche sur les alliances¹² :

Dans les années 80, la plupart des publications avaient pour objet l'explication des changements stratégiques dans les politiques de croissance externe des grands groupes : l'ampleur des stratégies de coopération accentuait les interrogations sur leurs motivations. Les explications théoriques étaient empruntées aux différents courants : analyse stratégique, théorie des coûts de transaction, théorie des réseaux, théorie des jeux, et paradigme de l'apprentissage organisationnel.

A partir du début des années 1990, ce sont les relations organisationnelles entre les partenaires et l'alliance et les rapports à l'intérieur des alliances qui font l'objet des publications les plus importantes.

Enfin, dès le milieu des années 1990, les interrogations se portent sur l'instabilité des alliances, leur fort taux de « mortalité », les facteurs, et modalités d'échec et leur management stratégique en mettant l'accent sur les alliances internationales, notamment entre les FMN issues des pays de la triade.

En nous inspirant de certaines références (Koza et Lewin, 1998) qui résument les différents apports théoriques concernant les alliances stratégiques, nous pouvons donner les principaux objets de recherche tels que rencontrés dans les différentes publications sur le sujet.

Ajouté à cela, de nombreuses références traitent des études sectorielles, notamment concernant les secteurs de l'information (Delapierre, 1991), de l'aéronautique et de l'industrie militaire (Garette, 1991, Garette et Blanc, 1993), de l'industrie automobile (Burgers, Hill et Chan Kim, 1993), du secteur de l'informatique et des nouvelles technologies de l'information (Hamel 1991, Arlandis, 1987) et du secteur du BTP (Vacheux 1996). Seulement deux ou trois publications font référence au secteur agroalimentaire (Broussolle, 1989, Montigaud, 1996, Guillouzo, Perrot et Ruffio, 1999)

Dans le domaine agroalimentaires, il existe aussi des références incontournables pour la compréhension des stratégies des FMN en général et de Danone en particulier : celles de Perez R, de Tozanli S et de Rastoin J L, en sont quelques exemples¹³. Ces auteurs abordent les stratégies des FMN alimentaires dans le bassin méditerranéen. Un accent particulier sera mis sur les écrits de Perez R qui traite dans plusieurs monographies, de la stratégie du groupe Danone. Il illustre dans la plupart de ses articles, ses cadres d'analyse par un rapprochement avec les options stratégiques du groupe Danone.

B. Le stage sur le terrain

A côté de cette recherche bibliographique, nous avons effectué un travail sur le terrain qui s'était concrétisé par un séjour au sein d'une équipe de recherche et par une enquête préliminaire par questionnaire et deux autres enquêtes : la première par entretien menée auprès des dirigeants de l'entreprise Danone /Djurdjura ; la seconde a été menée auprès d'un échantillon de distributeurs de PLF de l'Est algérien. Avant d'aborder ces deux enquêtes, nous présenterons la région d'étude et le laboratoire d'accueil.

¹² Concernant les dates, nous nous référons particulièrement aux publications dans les revues anglo-saxonnes.

¹³ Un imposant volume a été consacré aux stratégies des groupes agroalimentaires : Rastoin J L, Gherzi G, Perez R, Tozanli S, Structures, performances et stratégies des groupes agroalimentaires multinationaux, AGRODATA, 1998, GRAAL Montpellier, CIHEAM-IAMM-ENSA Montpellier Volume 1. 1998.

a) La région d'étude

L'entreprise Danone/Djurdjura se situe dans la wilaya de Béjaia et plus précisément dans la zone d'activité industrielle de Taharecht dans la Daira d'Akbou (Wilaya de Béjaia). Celle-ci se trouve à 250 km à l'Est d'Alger.

Il est important de signaler que la région est considérée actuellement comme l'une des plus dynamiques en Algérie en matière d'industrie agroalimentaire. L'un des concurrents locaux de l'entreprise se trouve à quelques centaines de mètres de l'entreprise Danone (il s'agit de l'entreprise Soummam).

La vallée de la Soummam s'étend sur 150 km de la chaîne montagneuse de Djurdjura jusqu'à la mer méditerranéenne. Elle se situe à 300 km au Sud Est de la capitale et couvre des parties de deux wilayates : Tizi Ouezzou et Béjaia. Elle est délimitée par deux chaînes montagneuses : les Bibans-Babors au Sud et les monts de Gouraya-Akfadou au Nord. D'une largeur maximale de 50 à 80 km, elle est traversée par la route nationale 09. La vallée reçoit en moyenne 670 à 1000 ml de pluies par an.

Sur le plan économique, la région enregistre une forte dynamique de création d'entreprises, notamment dans le domaine agroalimentaire : les créneaux qui ont enregistré la plus spectaculaire évolution restent ceux des boissons gazeuses et les jus, le lait, les pâtes mais aussi toute l'industrie de transformation : huile d'olive et tomate, particulièrement dans la région d'Akbou.

Trois zones industrielles comptent parmi les plus actives en matière d'industries agroalimentaires : il s'agit de la zone de Béjaia (chef lieu de wilaya), celle d'El Kseur et enfin celle d'Akbou. Il existe aussi plusieurs unités de transformation et un grand complexe de semoule et de pâtes alimentaires, rattaché au groupe public ERIAD dans la zone de Sidi Aich.

Il faut aussi noter que la région bénéficie d'une infrastructure industrielle et de transport non négligeable : Port, Aéroport international, chemins de fer et routes nationales 09 et 21. Sa proximité des grandes villes et autres centres urbains (Sétif, Tizi Ouezzou, Alger, Constantine, Jijel...) fait de la vallée de la Soummam une région stratégique en matière d'approvisionnement.

Il apparaît ainsi clair que la décision d'implantation de Danone n'est pas due au hasard. Peu après cette implantation et toujours dans le domaine des produits laitiers, un autre accord de partenariat a été conclu entre une entreprise locale de la ville de Béjaia : Tchîn- lait et l'entreprise Candia pour la production et la commercialisation de lait et de produits laitiers sous emballage Tetra Pack. Ce foisonnement de création d'entreprises accentue l'attrait de la région pour l'installation de nouveaux investisseurs. De manière générale, la wilaya de Béjaia est classée parmi les premières wilayas en termes d'installation des entreprises privées, et en particulier dans le domaine agroalimentaire. (avec deux autres pôles nationaux : alger et Blida)

b) Le laboratoire d'accueil

Notre travail sur le terrain a débuté par un travail de recherche et de recueil de données au sein de l'équipe « P.M.E./P.M.I., développement local et aménagement du territoire » rattachée au laboratoire « économie et développement » et dépendant de la faculté des sciences économiques et de gestion de l'université de Béjaia. Le choix de ce laboratoire d'accueil est motivé par deux raisons principales :

- La disponibilité de données et des études concernant le secteur de la P.M.E. /P.M.I. dans la région de la vallée de la Soummam.
- La présence de professeurs et de maîtres de recherche dont l'expérience en terme de conduite d'enquête sur le terrain nous a été d'un apport considérable.

Le laboratoire dispose d'une base de données relative à la création d'entreprises, l'évolution de l'emploi et des implantations géographiques dans la région d'étude. Plusieurs monographies ont été effectuées sur

la zone industrielle d'Akbou. Aussi, le secteur des produits laitiers occupe une place importante dans les travaux de recherche : des conventions de recherche sont établies entre les entreprises Candia pour la production de lait et Soummam pour la production de yaourt et de desserts lactés et le laboratoire de recherche.

L'équipe de recherche est composée d'une dizaine de chercheurs permanents et de quelques post-graduants en économie et en gestion travaillant sur des domaines divers : « Processus de prises de décisions en matière d'investissement privé »¹⁴, « les facteurs de localisation des entreprises dans la vallée de la Soummam »¹⁵ et « l'analyse du secteur de la P.M.I. dans la wilaya de Béjaia »¹⁶.

Cette étape de recherche préliminaire nous a permis d'élaborer un questionnaire qui a été soumis à la critique des membres de l'équipe de recherche et destiné à analyser les motivations des dirigeants de l'entreprise Djurdjura et des principaux résultats attendus de l'accord.

c] Les enquêtes par entretien

Nous avons mené deux enquêtes : la première, destinée aux dirigeants de Danone Djurdjura Algérie, avait pour but de cerner les motivations de l'entreprise et de comprendre le déroulement des négociations. Elle comprenait deux volets : un questionnaire préliminaire en trois blocs de questions, chaque bloc étant relatif à l'une de nos trois questions de recherche (motivations, déroulements et résultats) et une série d'entretiens menée durant le mois de mai 2005 auprès de cadres de DDA et de responsables de la production et de la qualité. Le questionnaire relatif à la première enquête est en annexe de ce document (p. 148). De larges extraits des entretiens sont aussi consignés en annexe (P.s 129 à 135). La seconde enquête concernait les distributeurs à travers quatre wilayas de l'Est Algérien. La méthodologie et les limites de cette enquête peuvent être consultées dans la seconde partie, au chapitre relatif aux effets de l'accord sur la structure du marché des produits laitiers frais.

La première enquête a tenté de répondre aux trois questions de base de notre objet de recherche. Dans ce sens, elle a comporté trois parties distinctes traitant des éléments suivants : les motivations des dirigeants et leurs attentes de l'accord. Dans cette partie de l'entretien, nous avons axé nos questions sur les raisons réelles ayant poussé les dirigeants à « choisir » ce partenaire mais surtout ce type d'accord. Les conditions de conclusion de l'accord, sa négociation et ses principales clauses. Cette partie de l'entretien a concerné les étapes de conclusion de l'accord et l'aboutissement à la signature de celui-ci. Aussi, nous avons pu accéder à la nature des pouvoirs et des responsabilités qui reviennent à chaque partenaire. Les résultats obtenus et les éléments d'appréciation de la part des dirigeants de la P.M.E.

La seconde enquête a traité de la place de Danone sur le marché des PLF et des changements enregistrés dans le secteur après la signature de l'accord. Celle-ci a pour socle théorique le pouvoir de marché (Kogut, 1988) tel que développé auparavant. Nous tenterons de vérifier l'hypothèse 3. b. selon laquelle l'entreprise DDA occupera une position dominante au détriment des autres concurrents et notamment les petits producteurs.

A l'issue de la présentation des résultats, nous tenterons d'une part de comparer ces derniers avec nos hypothèses de départ, et d'autre part de les analyser à la lumière des références présentées dans le cadre théorique retenu.

Conclusion partielle de la partie théorique

La revue de littérature présentée en première partie a permis de dégager une définition stricte de l'alliance stratégique. Celle-ci serait un lien volontairement tissé entre deux entreprises indépendantes pour mener

¹⁴ Malek N, Mémoire de magistère, Université de Béjaia, 2004.

¹⁵ Benallaoua A, Mémoire de Magistère, Université de Béjaia, 2003

¹⁶ Hamadama N, Mémoire de Magistère, Université de Béjaia, 2003.

conjointement une action donnée en mettant en commun ou en combinant des actifs matériels ou immatériels en vue de réaliser des objectifs communs.

La présentation du cadre d'analyse a permis d'identifier trois approches théoriques pour appréhender les alliances stratégiques entre FMN et PME.

La première traite des alliances comme relation durable entre deux entités concurrentes ou potentiellement concurrentes (Garette et Dussauge, 1991). L'analyse stratégique vise à la fois les rapports entre les deux partenaires au sein de l'entité commune mais aussi les implications de l'accord sur les deux organisations en dehors de l'alliance. Nous nous contenterons d'examiner les effets sur la PME et sur le groupe algérien.

La seconde fait valoir les effets d'un accord sur la structure d'un marché donné et se réfère à la théorie du pouvoir de marché développé par (Kogut, 1988). Ainsi, une alliance entre deux entreprises concurrentes ou potentiellement concurrentes peut conduire à une reconfiguration globale de la structure d'un marché et à une redistribution des positions concurrentielles.

La troisième concerne l'approche par l'apprentissage organisationnel, tantôt considéré comme déterminant essentiel de l'alliance et opportunité pour la petite entreprise, tantôt comme un piège destiné à travers une course à l'acquisition des compétences et des connaissances tacites à « étouffer le partenaire-concurrent¹⁷ », (Hamel, Doz et Prahalad, 1989).

La littérature traitant de la coopération est souvent orientée sur les relations entre les grands groupes multinationaux et les opérations d'alliances spectaculaires. Cependant, de nombreuses PME, confrontées aux mêmes contraintes de mondialisation et de croissance n'hésitent plus à s'allier avec d'autres PME ou même de grandes FMN.

L'analyse de la réaction des PME face à une FMN dans leur environnement a fait apparaître que les alliances stratégiques étaient les options les plus fréquentes quel que soit l'objectif stratégique de la PME. (Fernandez, 1993)

Néanmoins, il serait naïf de croire que les alliances stratégiques avec des FMN seraient la solution idéale pour toutes les PME et quel que soit l'environnement dans lequel elles évoluent. L'OCDE soulignait déjà en 2001, face au phénomène de multiplication des accords entre PME et FMN que « Les partenariats transnationaux ne doivent pas être considérés par les PME comme une panacée face à un mouvement d'internationalisation de plus en plus puissant ». « Certaines PME ont déjà fait l'expérience des effets que peut avoir la création de coentreprises à l'instigation des sociétés étrangères désireuses de conclure de tels engagements à court terme aux conditions incertaines des marchés locaux. Ces PME risquent aussi de ne pas profiter au contact de leurs partenaires des possibilités d'apprentissage qui sont l'une des principales justifications de telles stratégies à long terme » (OCDE, 2001, p. 8). Toute la problématique est ainsi résumée. L'étude d'un cas concret pourrait nous éclairer quant aux opportunités de développement et les risques encourus par une PME du Sud en alliance avec une firme multinationale agroalimentaire.

L'étude de cas se fera à travers l'analyse des résultats de trois enquêtes : deux enquêtes par entretiens directs auprès des cadres dirigeants de l'entité commune Danone Djurdjura d'une part et des distributeurs de produits laitiers frais de l'Est algérien d'autre part et une enquête par questionnaire auprès des responsables de l'entreprise algérienne.

Notre objectif sera de vérifier les trois hypothèses concernant les motivations de l'entreprise algérienne quant au choix du partenaire et des modalités de l'accord ; le déroulement des négociations et l'évaluation des actifs et enfin les résultats obtenus tant par rapport à l'entité commune et au groupe algérien qu'au niveau de la structure du marché de produits laitiers frais (PLF) en Algérie.

¹⁷ Cette expression est inspirée d'un slogan publicitaire : « Ericsson, le partenaire de ses concurrents », paru dans la revue « Ordinateur » du 7 octobre 1985 (Arlandis, 1987)

Chapitre II

L'accord Danone Djurdjura en Algérie (DDA)

Le foisonnement des approches théoriques traitant des alliances stratégiques constitue à la fois une contrainte pour élaborer un cadre d'analyse rigoureux afin d'analyser un cas concret mais offre en même temps une certaine liberté quant au choix de la démarche envisagée.

En reprenant les questions de recherche de départ, les trois préoccupations de l'étude de l'accord Danone Djurdjura concernent les motivations stratégiques des partenaires, la négociation, les résultats de l'accord notamment sur le groupe local, les questions liées à l'apprentissage au sein de l'alliance et enfin les modifications observées dans la structure du marché des produits laitiers après l'implantation de Danone en Algérie.

Chacune des trois questions sera rattachée à une approche théorique différente telle que présentée auparavant. Nous développerons dans ce chapitre trois parties.

Le premier concernera les motivations stratégiques des partenaires. Après une présentation de la PME et du groupe algérien, nous nous attellerons à démontrer que cet accord constitue une véritable alliance stratégique, notamment pour la PME algérienne. Ensuite, nous traiterons des négociations de l'accord et des difficultés rencontrées de part et d'autre. Enfin, nous nous intéresserons à la question des apports des deux partenaires et des difficultés inhérentes à leur évaluation.

Le second chapitre sera relatif à l'analyse des effets de l'accord. Trois niveaux seront ainsi développés : d'abord, les effets de l'accord sur la PME, tant en termes d'investissement réalisés que de résultats obtenus mais aussi par rapport aux questions liées à la formation et aux transferts de connaissances. Ensuite, nous traiterons des effets de l'accord sur les autres filiales du groupe et des interactions/synergies qui en résultèrent. Enfin, nous nous attacherons à développer à travers les résultats de l'enquête auprès des distributeurs de PLF, les effets de l'accord sur la configuration du marché algérien.

Nous tenterons dans le dernier chapitre de faire une synthèse des différents résultats obtenus, de les discuter et de les comparer aux différents apports théoriques présentés auparavant.

Enfin, quelques issues stratégiques pour la PME seront analysées afin d'identifier les choix offerts à l'entreprise algérienne.

I. Motivations stratégiques des partenaires et négociations

Nous avons dès le début de ce travail fait de manière explicite l'hypothèse que les motivations de Danone pour l'implantation en Algérie et sous cette forme étaient connues : accaparement de parts de marché, neutralisation d'un concurrent potentiel (le leader), minimisation des risques, appui sur le partenaire local pour ses connaissances du marché et des pratiques locales et exploitation de ses réseaux de distribution...etc.

Les pratiques du groupe Danone sont similaires au sud de la Méditerranée et ont été analysées à de très nombreuses reprises (Perez, 1994,1996,1997 et Perez, Palpacuer et Tozanli, 2000)

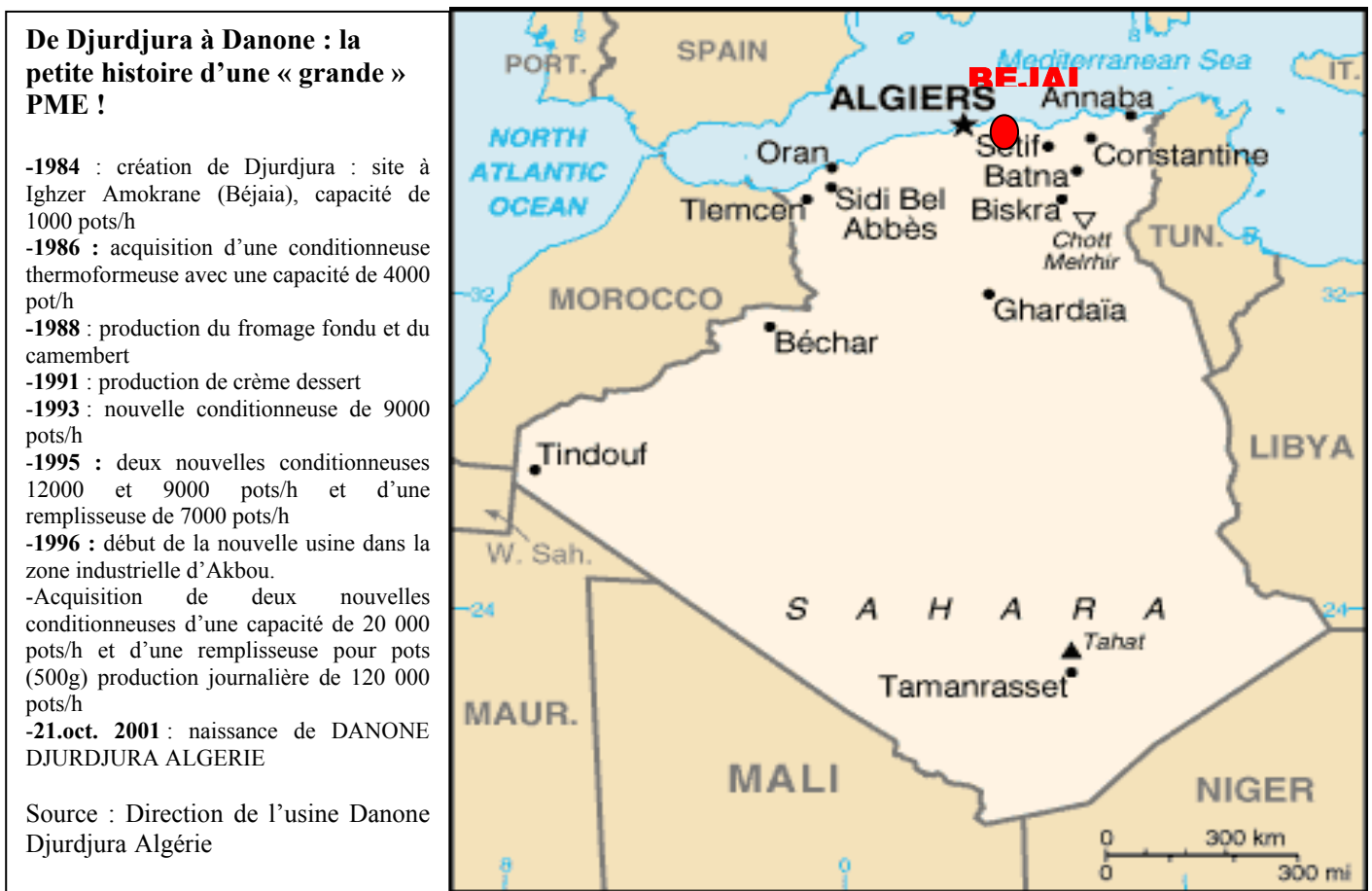
Nous nous sommes attachés à étudier les motivations de la PME algérienne à travers l'analyse de la configuration du contrat et les questions d'autonomie et de contrôle, le déroulement des négociations et les apports des deux partenaires en actifs spécifiques.

1. La configuration du contrat et motivations des partenaires

Avant d'entamer l'analyse des motivations des deux partenaires pour la signature de l'accord donnant lieu à la naissance de Danone Djurdjura Algérie, il nous faut présenter la PME et le groupe algérien Batouche.

Djurdjura est une PME spécialisée dans la production de yaourts et de produits laitiers frais. Elle est l'une des cinq filiales du groupe Batouche, spécialisé dans l'agroalimentaire et l'emballage. Elle fût créée par son propriétaire actuel en 1984. Elle était implantée dans un petit village de la vallée de la Soummam (200 Km à l'est d'Alger) et puis transférée dans la zone industrielle de Taharecht d'Akbou. (190 Km à l'est d'Alger).

A partir du milieu des années 90, la petite entreprise connaît une expansion spectaculaire et devient, en quelques années seulement, leader sur le marché du yaourt en Algérie. Les deux schémas suivants présentent un bref historique de l'entité et une analyse SWOT de l'entreprise.



L'entreprise est située dans la vallée de la Soummam, au pied de la montagne dont elle porte le nom. L'entreprise Djurdjura est une propriété familiale. Les cinq frères de la famille Batouche sont chacun à la tête d'une filiale mais ont des participations croisées dans les filiales des autres frères. Toutes les filiales du groupe sont localisées sur la même zone industrielle, facilitant ainsi les relations de sous-traitance et celles de client à fournisseur.

L'entreprise Djurdjura jouissait, avant même l'accord avec Danone, d'une forte réputation et assurait une couverture nationale pour les produits laitiers frais. Elle n'a cessé de croître depuis sa création suite à de nombreux investissements de capacité. L'accord avec Danone marqua une nouvelle ère d'expansion.

Figure 1 : Analyse SWOT de Danone Djurdjura Algérie

<p style="text-align: center;"><u>Forces</u></p> <p>Rénovation lignes PGF Nouvelle ligne Arcil 43000 P/h Nouvelle ligne Danao Mise en place du CUTE Augmentation des rendements</p>	<p style="text-align: center;"><u>Faiblesses</u></p> <p>Flux extérieurs difficiles Magasin matières premières en externe Saturation du terrain, extension impossible Flux de circulation intra usine difficile Vieillessement des lignes desserts et petits suisses</p>
<p style="text-align: center;"><u>Opportunités</u></p> <p>Situation géographique centrale (Oran 600 km, Annaba 500 km) Disponibilité en eau de qualité Nouvelle ligne électrique 60 000 V Stabilité du personnel</p>	<p style="text-align: center;"><u>Menaces</u></p> <p>Usine inondable Réseau d'assainissement non fiable Situation socio-politique propre à la région Sur-revendication salariale</p>

Source : Direction Usine DDA

A. Accord DDA : une véritable alliance stratégique ?

D'après la définition de l'alliance stratégique que nous avons retenue, quatre caractéristiques principales devaient être présentes dans un accord de coopération.

L'alliance stratégique est un lien tissé volontairement entre plusieurs firmes souveraines :

- pour conduire conjointement une action sur un espace donné
- en mettant en commun ou en échangeant des ressources
- afin d'accéder aux avantages attachés à la coopération
- tout en restant indépendants en dehors de l'alliance.

En appliquant cette définition au cas DDA, il apparaît que l'accord entre la FMN et la PME algérienne s'apparente à un véritable cas d'alliance stratégique. En effet, le groupe Batouche est un conglomérat de filiales autonomes. Son accord avec Danone ne porte que sur la seule entreprise Djurdjura.

1. L'accord est signé dans le but de produire et de commercialiser des produits laitiers frais sur le territoire algérien ou toute autre opération d'exportation.
2. Les deux entreprises se partagent le capital d'une filiale commune (51% pour Danone et 49 % pour le groupe Batouche).

3. Les deux partenaires espèrent accéder à des avantages tirés de l'alliance : exploitation de l'image de marque et de la notoriété de Danone par Djurdjura et des connaissances de cette dernière des caractéristiques du marché local par Danone.
4. En dehors de la filiale commune, le groupe Batouche reste indépendant. Toutes ses autres filiales sont autonomes et ne subissent aucun contrôle de la part du groupe Danone.

La configuration de l'alliance stratégique entre Danone et Djurdjura répond aussi à la définition de Garette et Dussauge (1991), dans ce sens qu'elle concerne deux entreprises potentiellement concurrentes. Ainsi, l'alliance selon les auteurs serait une nouvelle forme de concurrence interne.

Par cette alliance, les deux entreprises évitent de s'affronter dans une concurrence directe à l'issue incertaine et globalement dommageable (Noel et Zhang, 1992). Le caractère collusif de la coopération apparaît clairement. Mais d'autres auteurs signalent que les alliances stratégiques « peuvent constituer une nouvelle forme voire une arme concurrentielle destinée à attirer le partenaire dans un piège délibérément mis en place pour l'étouffer. » (Doz, Hamel., Prahalad, 1989)

Les motivations de Danone et de Djurdjura sont ainsi clairement identifiées par les approches théoriques stratégiques : entrée rapide sur les nouveaux marchés, défense d'une position stratégique et accès aux ressources faisant défaut à la firme pour Danone ; accès à l'expertise et aux nouvelles méthodes de gestion et utilisation de la notoriété et de l'image de marque de Danone pour la PME algérienne.

Les risques de la coopération sont depuis longtemps bien connus (Dussauge, 1990) : perte d'un avantage compétitif et de compétences au profit d'un concurrent, diffusion non contrôlée des actifs stratégiques et danger de renforcer à terme un concurrent sérieux à partir d'une entreprise alliée de moindre importance.

Dans le cas de l'accord DDA, les risques sont réels pour les deux entreprises car si l'accord constitue une alliance stratégique accessoire pour Danone, il s'apparente à une véritable stratégie d'alliance pour Djurdjura. Cette nuance a été explicitée par (Arlandis, 1987) ou encore (Noel et Zhang, 1992)

Pour d'autres auteurs (Fernandez 1993), le caractère stratégique de l'alliance vient non pas de la relation concurrentielle entre les deux partenaires (Garette et Dussauge, 1991) mais plutôt de l'irréversibilité de l'engagement et des secteurs touchés par la coopération. Dans ce sens, une alliance est stratégique quand les ressources mises en commun et les objectifs de collaboration touchent à des secteurs clés ou à des activités vitales et l'entente se concrétise par un engagement quasi irréversible de la part des alliés. « Selon cette définition, il est possible d'imaginer des alliances qui soient stratégiques pour un seul des partenaires tout en étant accessoires pour d'autres alliés » (Fernandez 1993, p. 05).

Ce raisonnement peut parfaitement s'appliquer au cas de l'accord DDA :

- L'alliance serait stratégique pour Djurdjura et le groupe Batouche car touchant à une activité vitale du groupe et l'engageant de manière quasi irréversible.
- L'alliance a un caractère accessoire pour le groupe Danone car elle ne concerne que le marché algérien (et éventuellement maghrébin) et ne porte que sur l'activité yaourt et produits laitiers frais.

L'une des principales caractéristiques des alliances stratégiques selon la définition retenue (Jolly 2001) concerne l'indépendance des entreprises en dehors de l'alliance et les notions d'autonomie et de partage du pouvoir à l'intérieur de l'entité commune : est-ce que la relation entre Danone et Djurdjura est équilibrée ?

B. Les questions de contrôle et d'autonomie

Les notions d'autonomie et de contrôle sont directement liées à celle de l'asymétrie des pouvoirs au sein de l'alliance. Pour ce qui est de l'accord DDA, Danone contrôle 51 % du capital de la nouvelle filiale commune Danone Djurdjura Algérie.

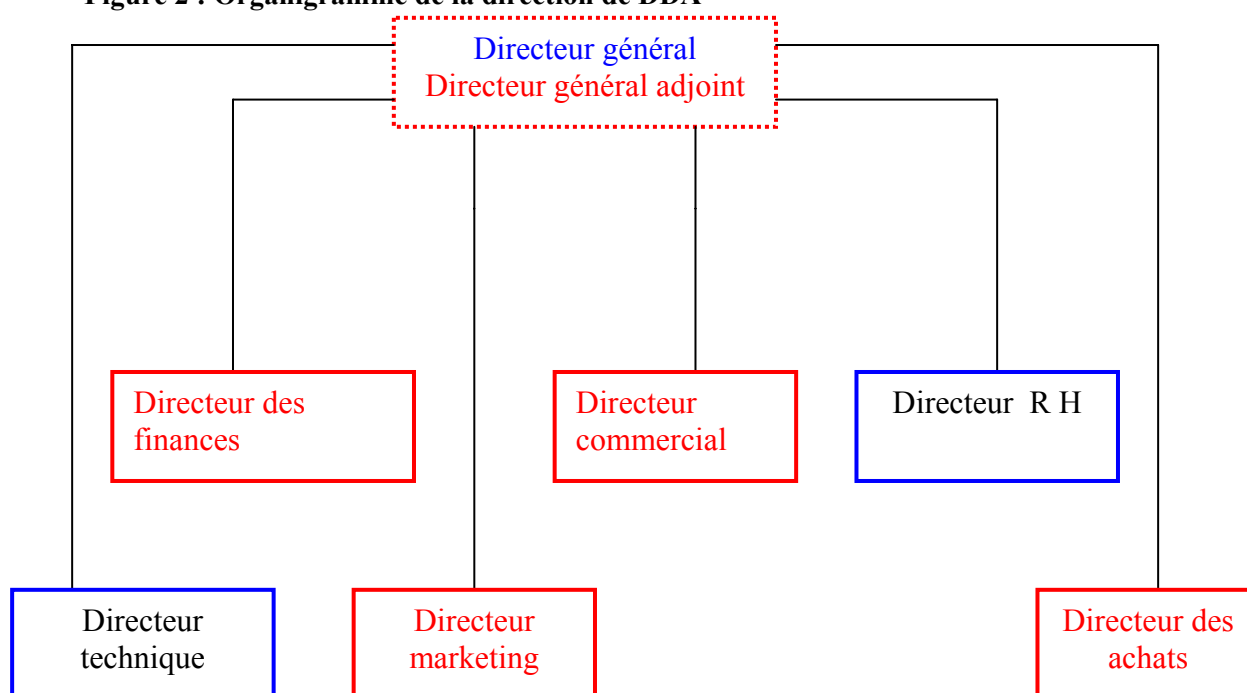
Tableau 3 : comparaison entre la FMN Danone et la PME Djurdjura

Danone (Le groupe)	Djurdjura
<u>Chiffre d'affaires 2004</u>	<u>Chiffres d'affaires 2004</u>
13 700 Millions d'euros 31% des ventes réalisées dans les pays émergents	52 Millions d'euros
<u>Effectif</u> : 89449 personnes (dont 74% en dehors d'Europe occidentale)	<u>Effectif</u> : 631
<u>Position</u>	<u>Position</u>
N°1 Mondial pour les PLF et les eaux minérales N°2 pour les biscuits et produits céréaliers	N°1 en Algérie pour les PLF

Source : Construit à partir des données publiées sur le site Danone et celles recueillies auprès de la direction de comptabilité et finances de DDA.

Cette asymétrie du pouvoir de négociation peut influencer sur le partage des tâches dans la future entité commune aux dépens de la PME algérienne. Celle-ci perdrait toute autonomie de décision et l'alliance s'apparenterait à une relation hiérarchique entre donneur d'ordre et exécutant. L'examen de l'organigramme de la direction de DDA confirme l'hypothèse d'un contrôle accru de DDA par le groupe Danone. En effet, hormis la direction technique de l'usine et la direction des ressources humaines, toutes les autres directions ont à leur tête un cadre du groupe Danone. Cette situation est explicitée dans le schéma suivant :

Figure 2 : Organigramme de la direction de DDA¹⁸



Source : D'après les entretiens avec le directeur des ressources humaines de DDA

¹⁸ Les fonctions signalées en gris sont assurées par des cadres du groupe Danone. Celles en noir sont occupées par les anciens cadres algériens de l'entreprise Djurdjura.

A première vue, la PME n'a aucune marge de manœuvre stratégique et perd le contrôle de l'entreprise à partir du moment où Danone détient la majorité du capital.

Les entretiens effectués auprès des cadres de DDA, détachés par Danone et l'examen des statuts de DDA nous ont vite fait comprendre que même si Danone contrôlait 51% du capital, l'entreprise Djurdjura est relativement associée à la prise de décision. Nous reprenons textuellement un extrait de l'entretien effectué auprès du directeur financier et comptable de DDA, cadre détaché du groupe Danone : « J'ai déjà effectué une rotation comme cadre du groupe pour nos implantations dans les pays de l'Est. J'ai déjà travaillé en République Tchèque, en Roumanie et en Bulgarie. Mais avec DDA, nous avons une situation inédite pour le groupe Danone. Nous contrôlons 51 % du capital mais pas le conseil d'administration. Les décisions se prennent à 80% (4/5) des voix et nous n'en avons que la moitié (au prorata du nombre d'actions détenues). Nous devons de ce fait obtenir l'accord de notre partenaire pour toutes les décisions importantes y compris les plans stratégiques à moyen terme et les décisions d'investissement. »¹⁹

Le cadre de Danone parle de situation « inédite »²⁰. Danone détient 51% du capital mais doit consulter son partenaire pour toutes les décisions stratégiques. Les statuts de l'entreprise stipulent que le conseil d'administration qui compte 13 membres (7 de Danone et 6 de Djurdjura) « délibère à la majorité qualifiée (4/5 des membres) pour les décisions suivantes²¹ :

- ❑ nomination ou révocation du directeur général et du directeur général adjoint et fixation de leur rémunération,
- ❑ approbation ou toute révision du plan, du plan révisé et du budget annuel,
- ❑ acquisition ou création d'une nouvelle activité ou d'une nouvelle société d'un montant excédant 100 000 dinars (soit approximativement 1000 euros),
- ❑ toute cession d'une partie importante des activités représentant plus de 10% du chiffre d'affaires de la société ou du patrimoine de la société,
- ❑ toute opération de cession et/ou d'investissement dont le montant est supérieur de 10% ou plus au montant prévu dans le Plan, le Plan révisé ou le budget annuel,
- ❑ l'établissement de la politique de sécurité alimentaire notamment en matière d'organismes génétiquement modifiés »²².

Ainsi, les cadres de Djurdjura sont associés à la prise de décision et peuvent bloquer toute tentative de prise de contrôle total de Danone. Cette situation n'est pas sans créer des blocages et des lenteurs pour les programmes d'investissement. La PME semble ainsi avoir pris des précautions vis-à-vis du pouvoir de la FMN. Même si l'entreprise locale paraît dépendante de Danone, elle bénéficie d'une certaine autonomie de gestion. Cette alliance ne crée pas de lien de subordination entre la PME algérienne et la FMN (Jolly, 2001, p. 40)

En résumé, même si le capital est contrôlé à 51 % par Danone et les principales directions par des cadres du groupe, le pouvoir de décision est partagé entre les deux entreprises notamment en ce qui concerne les décisions importantes.

Il nous reste à identifier les motivations des deux entreprises et leurs apports respectifs dans la nouvelle entité DDA. Nous évoquerons également les phases de négociation entre les dirigeants des deux groupes.

¹⁹ Extraits de l'entretien Directeur financier et comptable : cadre du groupe Danone 17.05.2005

²⁰ En fait, elle ne l'est pas pour le groupe. Plusieurs autres cas mentionnés en annexe (Sociétés consolidées par mise en équivalence) font état de situation où Danone contrôle la majorité du capital et pas celle du conseil d'administration. (voir p. 147)

²¹ Extrait des statuts de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie, Article 19 : délibérations du conseil d'administration

²² Extrait des statuts de DDA, voir en annexes, p. 137.

2. Apports des deux partenaires et actifs spécifiques

Nos deux premières questions de recherche et les hypothèses qui s'y rattachent, traitaient des motivations du partenaire local, le déroulement des négociations et de l'évaluation des actifs apportés par les deux entreprises. Nous avons fait l'hypothèse que le partenaire local recherchait d'abord un apport en liquidités financières et autres facilités liées à l'accès au crédit. Les entretiens effectués et l'analyse des données et statuts de l'entreprise DDA nous conduisent à rejeter cette hypothèse et opter plutôt pour d'autres motivations.

Par contre, l'étude de cas confirme les difficultés pour l'entreprise algérienne lors des négociations et de l'évaluation des apports notamment immatériels. Nous traiterons d'abord des motivations des partenaires pour nous concentrer ensuite sur le déroulement des négociations et l'évaluation des actifs.

A. Motivations stratégiques des partenaires

Les motivations des deux partenaires diffèrent. Pour la PME locale, il ressort de l'enquête par questionnaire menée auprès des dirigeants de DDA, que l'accord est d'abord motivé par une stratégie défensive face à un concurrent potentiel et ensuite par les possibilités de bénéficier de la notoriété et l'image de marque de la multinationale. Ainsi, les cadres interrogés donnent dans un ordre décroissant de priorité les motivations suivantes de l'accord DDA²³ :

- notoriété et image de marque Danone,
- protection face à la concurrence étrangère et locale (dont celle du groupe Danone s'il venait à s'installer sur le marché algérien, seul ou avec un autre partenaire),
- apport en techniques de gestion et procédures Qualité.

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

« Concernant la vision stratégique de Djurdjura, l'accord avec Danone apparaît comme une opportunité pour grandir, accroître notre part de marché et avoir une chance de nous insérer dans une économie mondiale. Nous n'avons pas le choix, c'était faire cela ou disparaître. Il nous faut dépasser les visions impérialistes d'antan. Danone est un partenaire « de taille », et nous comptons profiter de son image de marque et de sa notoriété. »²⁴

Un autre cadre de DDA explique pour sa part que « Danone a contacté Djurdjura et conclu cet accord avec nous parce que nous étions et nous sommes encore leader sur notre marché. Nous avons un réseau de distribution assez efficace et une part de marché non négligeable. Les apports de Danone peuvent s'identifier à travers l'amélioration de la gestion de l'entreprise et la mise en place des procédures pour le contrôle et l'amélioration de la qualité. Nous ne pouvons concevoir l'avenir de DDA sans Danone »²⁵.

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

²³ Ces trois raisons sont les plus fréquemment cités sur une liste de 9 (dont les difficultés financières) : voir annexe : « Guide de l'entretien auprès des cadres de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie » p. : 148

²⁴ Entretien avec l'Ex DRH, 16.05.2005 (Négociateur et conseiller du DG pour l'accord avec Danone)

²⁵ Entretien avec l'Ex DRH de DDA, Membre de la délégation de négociation, mai 2005

« Djurdjura nous apporte ses connaissances du climat algérien des affaires. Aussi, nous bénéficions d'un réseau très performant de sous-traitants et de distributeurs que nous comptons bien évidemment développer »²⁶.

Il semble que derrière l'accord DDA, des visions stratégiques émergent de la part des deux partenaires. Les questions financières apparaissent secondaires. Djurdjura n'avait pas exprimé de besoins exceptionnels de financement et ne souffrait d'aucune difficulté d'accès au crédit bancaire. De plus, les techniques de production semblent être maîtrisées par la firme locale. Les besoins étaient donc de deux ordres : stratégique, en vue d'une protection contre l'implantation de Danone sur le marché algérien, seul ou avec un autre partenaire, commercial afin d'exploiter l'image de marque de Danone.

Nous traiterons dans ce qui suit des négociations ayant abouti à la signature de l'accord entre les deux groupes ainsi que des difficultés inhérentes à l'évaluation des actifs.

B. Déroulement des négociations et évaluation des actifs

Les premiers contacts ont été effectués par Danone auprès de la PME algérienne à la fin de l'année 1999 en vue de la signature d'un accord de partenariat entre le groupe Danone et le groupe familial Batouche. Les négociations ont duré deux ans et se sont déroulées pour l'essentiel en France. L'entreprise Djurdjura avait délégué des cadres et pris contact avec des experts financiers algériens. La délégation était conduite par le directeur général et principal actionnaire de l'entreprise. Plusieurs points de désaccords sont apparus au début mais ont vite été réglés par consentement mutuel²⁷. « Les négociations qui ont duré deux ans, ont souvent été difficiles du côté algérien. Le groupe de négociation algérien comprenait le DG, le DRH de l'époque (un juriste de formation) et d'autres conseillers en dehors des cadres dirigeants de Djurdjura. »²⁸.

Les problèmes d'évaluation des actifs, notamment du côté de Djurdjura, ont conduit les deux partenaires à opter pour la désignation d'un commissaire aux apports par un tribunal algérien pour l'estimation de la situation financière de l'entreprise afin de procéder à l'augmentation de son capital.

« Les négociations ont abouti à la désignation par un tribunal algérien d'un commissaire aux apports pour évaluer la situation financière et l'actif de Djurdjura. Celui-ci a été évalué à 2.7 milliards de dinars algériens (soit 27 millions d'euros pour un taux de change de 1 euro pour 100 DA) Les négociations ont donné lieu à la création d'une SPA de droit privé algérien dont le capital est détenu à 51 % par Danone et 49% par les actionnaires de Djurdjura. Les statuts de la nouvelle entité dénommée Danone Djurdjura Algérie ont été déposés auprès d'un notaire algérien le 11 octobre 2001, soit près de deux ans après le début des négociations ».

Le groupe Danone avait eu recours à un bureau de conseil financier, le cabinet SWICORP pour l'accompagner dans ses négociations avec le groupe Batouche. Après la réévaluation du capital de l'entreprise, Danone s'est engagé à racheter, 51 % des parts soit 1 377 000 actions de 1000 dinars chacune (environ 10 euros). « L'apport de Danone a été financier par l'achat d'actions après réévaluation du capital de Djurdjura. Un expert a été désigné à cet effet par le tribunal compétent pour évaluer les avoirs de l'entreprise : équipements, savoir-faire, marques déposées, terrains...etc. ».

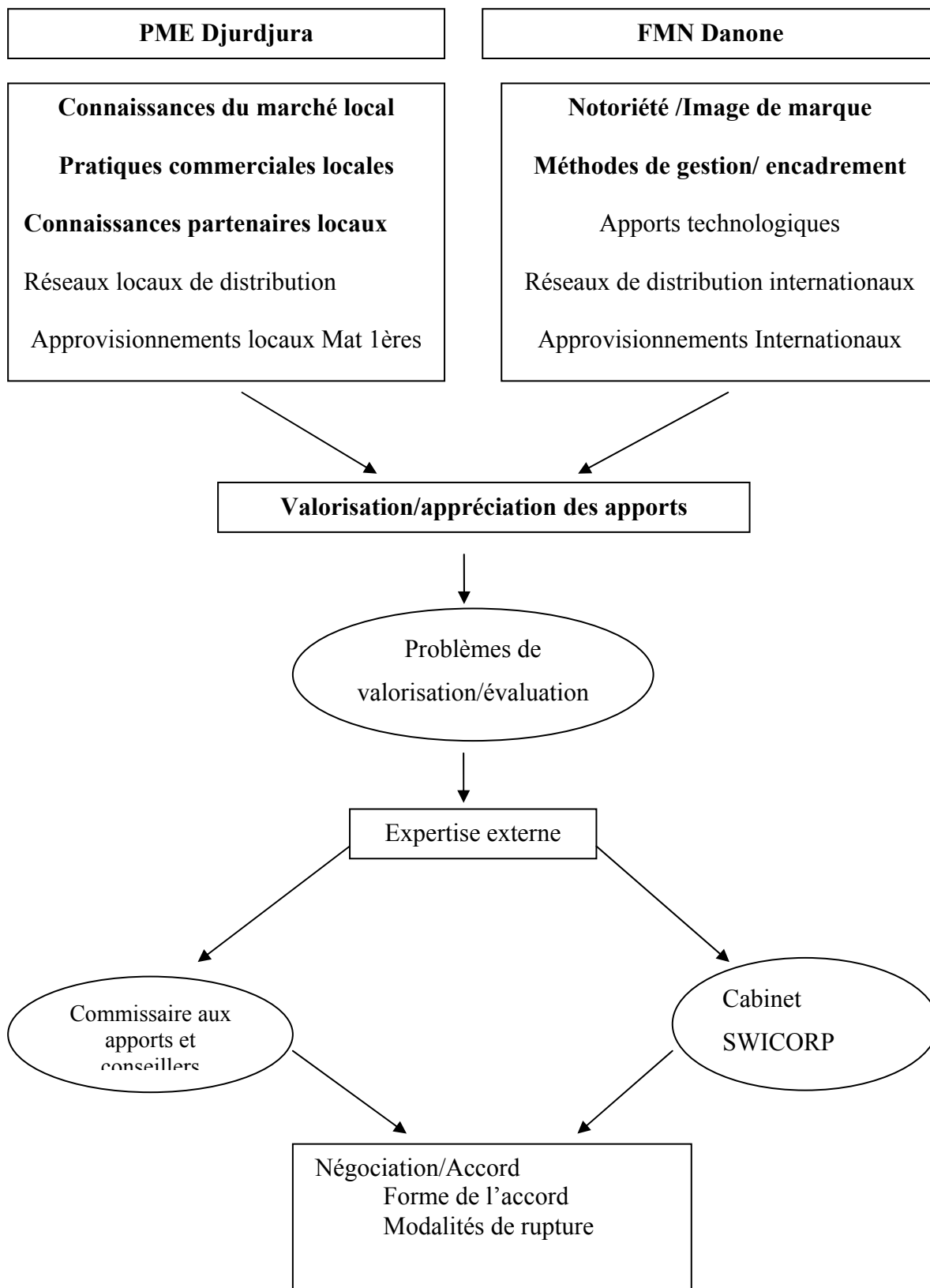
L'accord qui a donné lieu à la création de la nouvelle entité par le dépôt des nouveaux statuts de l'entreprise auprès d'un notaire agréé en Algérie, a porté à la fois sur les engagements réciproques des deux partenaires mais aussi sur les modalités de rupture en cas de désaccord.

²⁶ Entretien avec O Klein : 17.05.2005. Directeur financier et comptable : cadre du groupe Danone.

²⁷ Résultats de l'enquête par questionnaire auprès des cadres dirigeants de DDA, avril 2005.

²⁸ Entretien avec l'ex DRH de Djurdjura, membre de la délégation de négociation de l'accord DDA, mai 2005.

Figure 3 : les phases de l'accord et les apports des deux entreprises



Source : Elaboré par l'auteur

L'accord Danone Djurdjura Algérie s'apparente à une véritable alliance stratégique selon les caractéristiques de la définition retenue. Cette alliance peut aussi être considérée comme stratégique pour la PME algérienne et accessoire pour le groupe Danone car ne concernant que le marché algérien et le seul métier des yaourts et produits laitiers frais.

Les négociations ont débuté à la fin de 1999 et ont duré deux années. Elles étaient souvent difficiles pour les négociateurs algériens sans grande expérience des accords internationaux. Le groupe Danone a eu recours à un cabinet de consulting pour l'accompagner dans ses démarches. Les négociations ont abouti à la désignation par un tribunal algérien d'un commissaire aux apports afin d'évaluer la situation financière de la PME algérienne. Après l'augmentation du capital, Danone s'est engagé à racheter 51 % des actions. Les statuts de la nouvelle entité, société par actions de droit privé algérien, dénommée Danone Djurdjura Algérie furent déposés auprès d'un notaire algérien le 11 octobre 2001.

A la lumière de nos enquêtes, nous pouvons rejeter l'hypothèse selon laquelle Djurdjura avait signé l'accord en raison de difficultés financières : les principales motivations de la PME algérienne sont de deux ordres : stratégique pour se défendre contre un concurrent potentiel et important; commercial afin d'exploiter l'image de marque Danone. Les questions d'apprentissages en matière de procédures Qualité et de techniques de gestion semblent avoir motivé de manière secondaire le choix du partenaire et la forme de l'alliance

La détention de la majorité du capital et la réorganisation de l'organigramme de l'entreprise en faveur des cadres du groupe Danone peut faire penser à une perte de contrôle du groupe local sur la nouvelle entité. L'analyse des statuts de l'entreprise nous conduit à reconnaître que le contrôle et la prise de décision sont partagés entre les deux partenaires notamment pour les décisions importantes. Ceci n'est pas sans créer des situations de blocage et des lenteurs en termes de prise de décision.

Le chapitre suivant traitera des effets de l'accord DDA sur l'entreprise locale, les autres filiales du groupe algérien et le marché des produits laitiers frais en Algérie

V. Effets de l'accord Danone Djurdjura Algérie (DDA)

Notre troisième question de recherche se rapportait aux effets de l'implantation de Danone en Algérie en partenariat avec le groupe Batouche. Nous avons alors émis l'hypothèse que l'apprentissage de la PME se ferait en termes de marketing et de gestion à moyen voire long terme et qu'à court terme, l'apport en capitaux de la FMN et ses efforts marketing sur le marché local permettraient une augmentation de la production et une amélioration des résultats financiers de l'entreprise.

Les entretiens menés auprès des cadres de DDA ainsi que les responsables du département « AQSA » (assurance qualité et sécurité alimentaire), permettront d'apprécier les procédures mises en place dans le cadre de la « charte qualité Danone » et les éventuels apprentissages organisationnels entre les deux partenaires. L'analyse des effets de l'accord entre Danone et Djurdjura se fera sur trois niveaux :

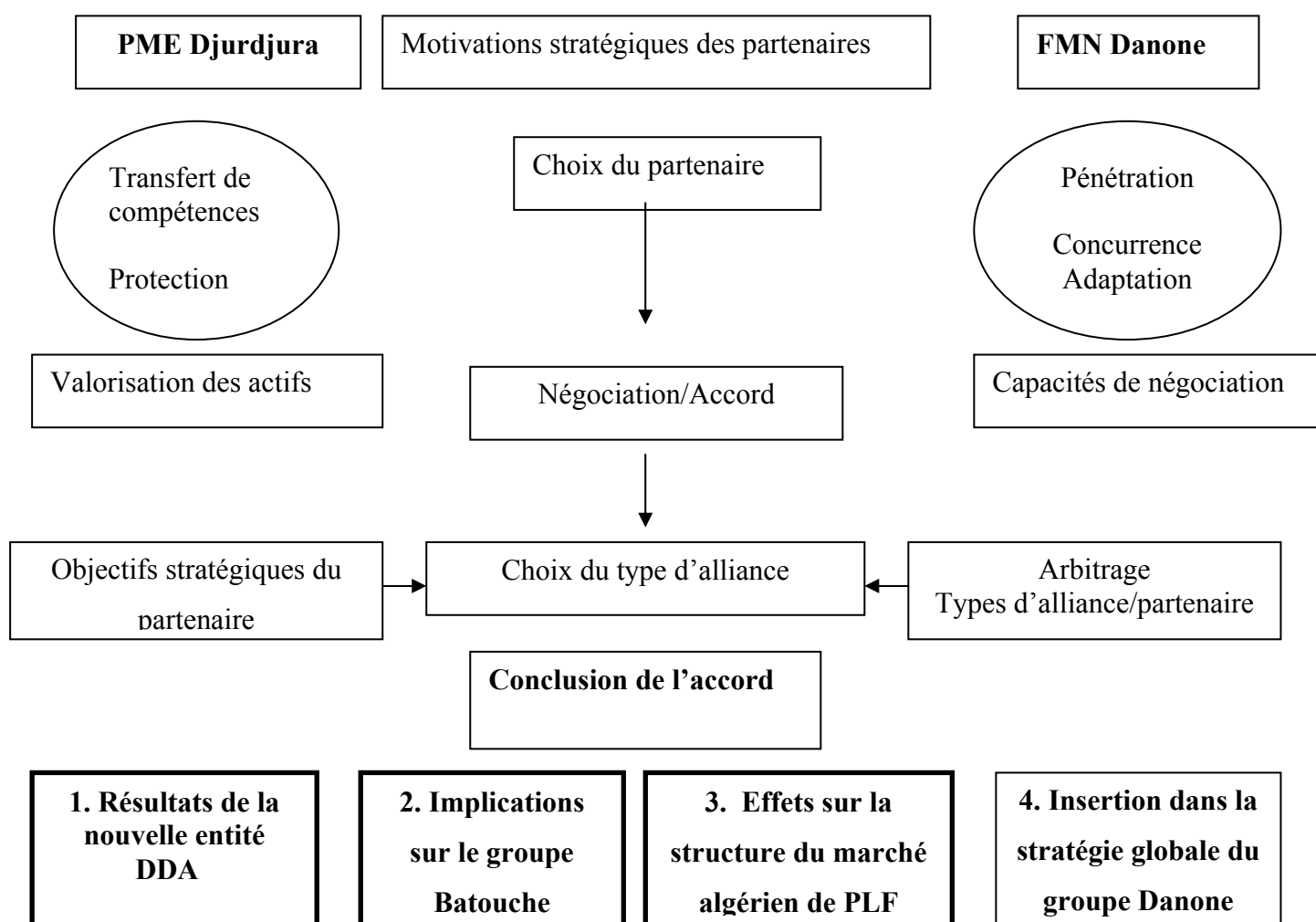
- D'abord par rapport aux changements opérés au sein de l'entité commune : investissements réalisés, formation des cadres et travailleurs, nouveaux programmes de qualité ...etc.
- Ensuite, nous nous intéresserons aux effets de l'accord sur les autres filiales du groupe en présentant un cas concret des synergies existantes avec l'exemple du produit « Dan'up ».
- Enfin, nous analyserons à travers l'exploitation des résultats de l'enquête menée auprès des distributeurs de produits laitiers frais, la nouvelle configuration du marché et les évolutions enregistrées suite à l'implantation de Danone. Dans l'optique de la théorie du

pouvoir de marché, cela nous conduira à apprécier le poids compétitif de DDA sur le marché algérien du yaourt.

Un quatrième niveau d'analyse aurait pu être introduit ; il s'agit de l'effet de l'accord DDA sur le réseau d'alliances de Danone et l'insertion de l'entreprise algérienne dans la stratégie globale de la FMN. Faute d'informations suffisantes et parce que nous avons fait le choix au départ de ce travail d'axer l'analyse sur la PME, nous ne pourrions aborder ce point.

Le plan du chapitre est ainsi résumé dans le schéma suivant. Les trois axes à examiner seront les effets de l'accord sur l'entreprise DDA, sur les autres filiales du groupe Batouche et sur la structure du marché algérien de PLF.

Figure 4 : configuration générale de l'accord d'alliance stratégique Danone Djurdjura



Source : Elaboré par l'auteur

2. Les effets de l'accord sur la PME Djurdjura

L'entreprise Djurdjura comme nous l'avons dit auparavant, n'avait pas de difficultés particulières de financement ni concernant l'accès au crédit. Elle était leader sur son marché et entamait un large programme d'expansion. L'accord avec Danone, survenu au début du mois d'octobre 2001, allait accélérer cette démarche. Ci-dessous, nous présentons les réalisations de DDA de 2001 à 2004 en termes d'investissement et de projets d'amélioration.

A. Investissements réalisés entre 2001 et 2004

2001 (l'accord avec Danone est intervenu le 11 octobre 2001)

Magasin de matières premières
Atelier Dan'up
Réalisation des cuves (Tanks)
Chambre de préchauffage MGLA
Chaufferie

2002

Renforcement de la chambre froide N° 2
Cellules Rapides
Installation pour Eau Glycolée
Renforcement chambre froide N° 1
Réalisation de la chambre froide N° 3
Station de traitement des eaux
Plate forme « yaourt brassé »
Salle de contrôle Process
Atelier d'électricité
Réalisation de la chambre froide N° 4
Installation de la chambre chaude

2003

Renforcement de la chambre chaude (Cuisson)
Cafétéria / Club pour travailleurs
Extension chambre chaude
Atelier de maintenance
Réalisation de la chambre froide N° 5

2004

Remplacement de machines / augmentation des capacités de production
Atelier Danao (Tetra pack)
Cuves et station de réception de lait cru
Construction d'une villa pour les cadres Danone

Projets d'amélioration de la performance en 2003

Réduction des coûts contrôlables (pertes et énergie)
Augmentation des volumes d'approvisionnements en eau
Station d'épuration
Augmentation du volume de lait cru collecté
Mise en place de : HACCP²⁹ ;
Système de management de la qualité (ISO 9000)
Audit auprès d'un bureau américain de consulting : aIB
Automatisation du réseau d'assainissement
Amélioration de l'efficacité du réseau électrique

Source : direction usine, DDA, 2005

²⁹ pour une définition de l'HACCP, voir note de bas de page , annexe, p. 133.

Quelques remarques s'imposent quant à l'importance des réalisations :

En l'absence de données financières, nous nous contenterons du listing des réalisations pour l'appréciation de l'importance des investissements.

Les efforts de la nouvelle entité DDA se sont d'abord orientés sur l'augmentation des capacités de stockage et marqués par l'installation de trois chambres froides supplémentaires et le renforcement des deux existantes.

Les acquisitions de ligne de production ont visé le renouvellement de l'outil de production : une ligne a été cédée et quatre autres ont été acquises. Cependant, ces lignes sont spécialisées dans les produits Danone (ligne Dan'up et plus récemment un atelier Danao en partenariat avec l'entreprise Tetra).

Les soucis de qualité et d'efficacité ont poussé la nouvelle entité à refaire son installation d'électricité, d'assainissement et d'approvisionnement des eaux, de gaz naturel...etc. L'entreprise a entamé la réalisation d'une station d'épuration autonome à 600 m du site de production.

L'atelier Danao a été accompagné par l'installation d'une station de réception de lait cru et par l'acquisition de camions de collecte. Les capacités atteignent actuellement 17.000 litres par jour.

Des soucis de confort de travailleurs ont émergé dès la fin de 2003 et ont conduit à la réalisation d'une cafétéria / club pour les travailleurs et d'un pavillon pour l'hébergement des cadres.

Enfin, l'arrivée de Danone marqua le début d'un vaste programme d'audit par un bureau de consulting en vue d'une certification aux normes ISO. Aussi, il a été mis en place un système HACCP par le département « assurance qualité et sécurité alimentaire ».

Avec l'arrivée de Danone, les ambitions de la PME semblent avoir évolué. Ses capacités de production et ses investissements ont augmentés. Ses soucis ont changé de nature pour s'orienter vers les questions liées à la qualité, à l'efficacité de la logistique et à la mesure des rendements.

B. Résultats financiers et production

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

Tableau 4 : Appréciation des résultats : CA et Production de 2001 à 2004

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

* En millions de dinars (1 Euro = 95 dinars) CA de 2001, estimation ** En tonnes

Source : Données recueillies auprès de la direction des finances et de comptabilité de DDA

Indices d'évolution (Base 100 en 2001)

	2001	2002	2003	2004
Effectif	100	103.3	109	111.6
Chiffre d'affaires*	100	86.57	142.1	186.5
Volumes des ventes**	100	74.3	109.4	130.5

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

En 2002, l'entreprise enregistre un recul de son chiffre d'affaires et de sa production. Cet état de faits peut être dû à la situation socio-politique particulière de la région à cette époque. Ajouté à cela, une seconde « explication » moins intuitive nous a été communiquée par un responsable de DDA : « Concernant la question relative à la baisse de la production enregistrée en 2002 par rapport à 2001 ; nous pouvons avancer deux explications. La situation socio-politique propre à la région et les événements de Kabylie en 2001 ont fortement perturbé la fourniture des matières premières et la commercialisation/distribution des produits DDA ».

La seconde explication est beaucoup plus liée à l'arrivée de Danone : en effet, avant la venue du groupe, Djurdjura comme la quasi-totalité des entreprises algériennes sous-facturait ses ventes à la demande des clients. Lorsque ce dernier commandait par exemple 500 palettes de crèmes « dessert », il demandait à ce que sa facture ne contienne que 300 palettes. L'écart non facturé de 200 palettes n'était pas déclaré et permettait d'« économiser » sur les imports à payer.

Avec la venue de Danone, cette pratique n'était plus possible car la firme exigeait par souci comptable que toutes les ventes soient facturées. Le même client qui commandait 500 palettes dont 200 non facturées, ne demandait plus que 300. Plusieurs clients se sont détournés de DDA pour s'approvisionner chez des entreprises concurrentes. »³⁰

Cet extrait fait référence à un changement dans les pratiques commerciales de l'entreprise, pourtant courantes chez les concurrents au profit d'un respect de la législation et animé par un souci constant de la préservation de l'image de marque de Danone et de contrôle efficace des recettes commerciales.

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

C. De nouveaux enjeux pour une nouvelle organisation

Dès l'entrée en vigueur de l'accord DDA, Danone avait explicitement opté pour trois axes de développement : la modernisation de l'outil de production par de nouveaux investissements, la mise en place d'un politique des ressources humaines à travers une harmonisation des salaires et le lancement d'un vaste programme de formation du personnel et enfin un dernier axe en rapport avec la sécurité et la sûreté alimentaires.

Concernant les ressources humaines, Danone fût vite confronté à une situation difficile : absence de politique de recrutement, rapports sociaux particuliers entre travailleurs, encadrement insuffisant...etc. Selon les propos du directeur des ressources humaines :

« Pour Djurdjura, la rigueur faisait défaut, les rapports sociaux étaient conflictuels. Cette situation a été aggravée par le clanisme/tribalisme au niveau de la main-d'œuvre : les ouvriers se répartissent entre 3 ou 4 familles, habitent les mêmes villages dans un rayon de 15 Km autour de l'usine et font partie de 2 tribus. De ce fait, les conflits d'intérêts économiques sont souvent dilués dans des conflits familiaux »³¹

³⁰ Extrait de l'entretien avec un responsable du département AQSA, mai 2005

³¹ Extrait de l'entretien du directeur des ressources humaines de DDA, mai 2005

Deux actions prioritaires ont été menées après l'arrivée de Danone pour la réorganisation de la direction des ressources humaines : une harmonisation et une revalorisation substantielle des salaires avec le recrutement de nombreux cadres d'entreprises concurrentes et le lancement de programmes de formation notamment pour le personnel technique : « Avec l'arrivée de Danone, une valorisation et harmonisation des rémunérations ont donné lieu à de fortes augmentations et ont permis de débaucher de nombreux cadres des entreprises concurrentes, notamment Soummam. Le salaire d'un ouvrier à DDA est de 18000 DA (soit, deux fois le SMIG), celui d'un cadre est compris entre 36000 et 90000 DA (soit de 5 à 10 fois le SMIG). Les cadres étrangers bénéficient d'une double rémunération : comme cadre de Danone Djurdjura Algérie, et une rémunération du groupe Danone comme cadre détaché »³².

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

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

« L'environnement du travail s'est nettement amélioré. L'hygiène et l'ambiance professionnelle aussi. Les ouvriers ont deux tenues nouvelles par ans et des chaussures de sécurité « Eram ». Par contre, nous sommes assommés de chiffres relatifs à l'efficacité, aux rendements et aux pertes et défauts de fabrication. Les exigences de rentabilité sont de plus en plus présentes chez les travailleurs et il semblerait que la responsabilité se décentralise! Des réunions de travail sont organisées périodiquement avec les cadres et notamment ceux de la qualité pour évaluer la situation et élaborer et améliorer les procédures de travail »³³.

Les changements dans les procédures et les efforts marketing continus de Danone ont eu pour effet d'accroître encore la pression sur les équipes de production. Une dizaine d'équipe travaillent en triple rotation de 8 heures pour assurer la continuité de la production des différentes lignes, 24 heures sur 24, sept jours sur sept. « Avant l'arrivée de Danone, nous n'avions pas au niveau des équipes production autant de pression. C'était au commercial de vendre ce que nous avons produit. Mais depuis, la situation s'est inversée. Nous attendons les commandes du commercial. Nous produisons ce qu'ils ont déjà réussi à vendre. Ces changements créent des tensions entre les deux services et souvent nous n'arrivons pas à suivre les commandes dans les délais impartis. »³⁴

Concernant les efforts en termes de qualité et de sécurité alimentaire, il faut noter que Danone a mené dès son installation un programme rigoureux pour l'amélioration des conditions d'hygiène et la réduction des défauts de fabrication dans le cadre des « bonnes pratiques de fabrication et d'hygiène (BPH et BPF). Cela est mis en place dans le cadre de la « charte qualité de Danone » élargie à tous les sites de fabrication à travers le monde.

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

L'audit initié par AIB consulting et avec la participation des cadres techniques du département assurance de la qualité et sécurité alimentaire a permis une amélioration continue des conditions d'hygiène : à titre d'exemple, toutes les machines des différentes lignes de production sont arrêtées et nettoyées (stérilisées)

³² idem 31.

³³ Extrait d'un entretien avec un chef d'équipe de production, DDA, mai 2005.

³⁴ Idem 33.

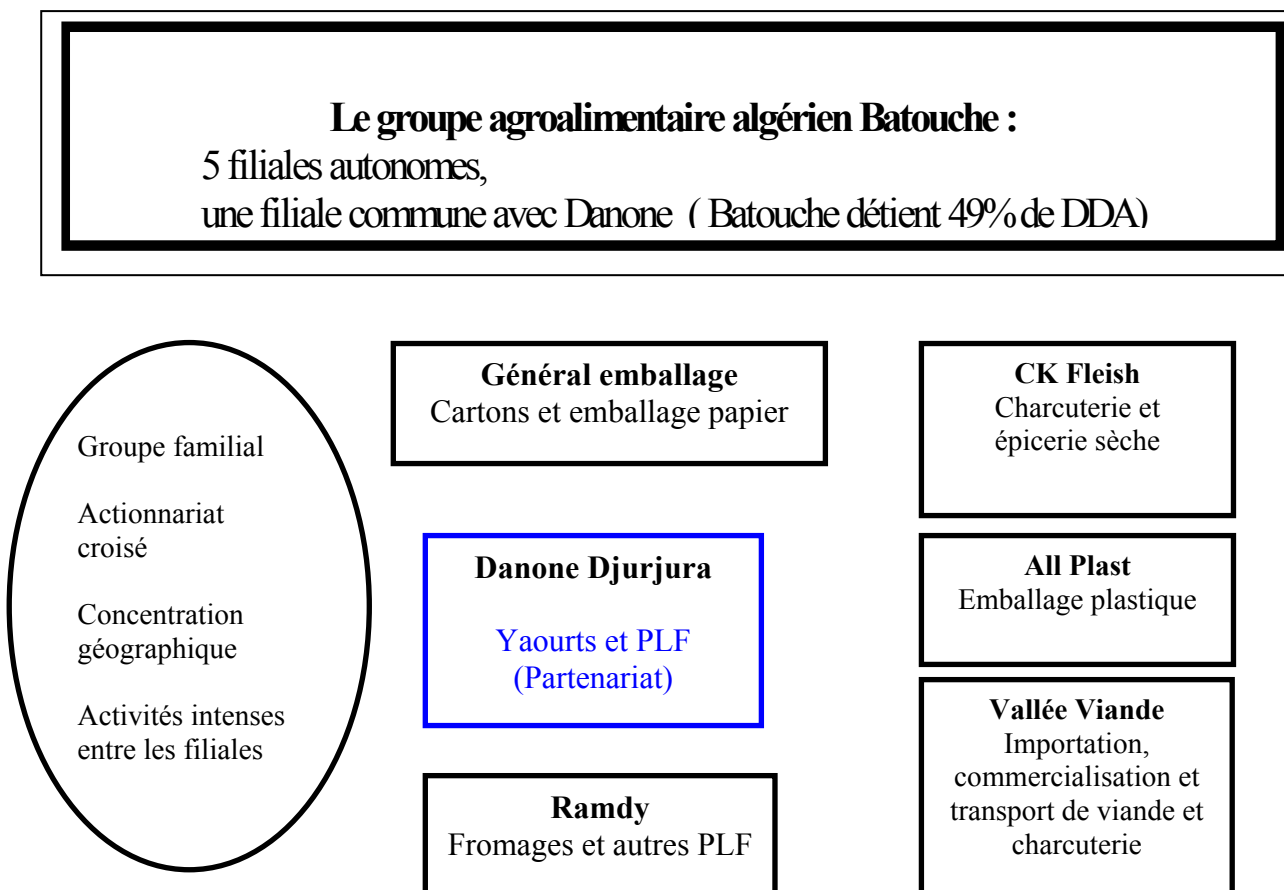
toutes les deux heures. Par rapport à l'innovation produit et process, l'unité DDA semble avoir délégué tous les pouvoirs au groupe Danone : en effet, tous les lancements de nouveaux produits obéissent à la même démarche : Brief de la direction marketing (dirigée par une équipe de cadres Danone et détachée de l'unité de production), analyse des données et sondages, contact d'une unité du groupe Danone, centralisée pour l'Afrique et le Moyen-Orient, basée à Barcelone pour la fabrication des nouveaux arômes. Souvent, les produits lancés sur le marché algérien sont reproduits directement à partir de ceux déjà connus dans d'autres pays (notamment en Europe) : Petit suisse Gervais, Fruix, Danao, Dan'up...etc. Par souci de rationalisation des coûts, le nombre de référence a été réduit de 72 en 2001 à 18 en 2004³⁵, alors que les entreprises concurrentes continuent de lancer de nouveaux produits et innovent en termes d'arômes ; Soummam a lancé le yaourt au miel et aux céréales en 2004.

Nous reprendrons les questions liées aux apprentissages des deux partenaires et des freins aux transferts de compétences dans la partie relative à la discussion des résultats.

2. Les effets de l'accord sur le groupe algérien « Batouche »

L'accord Danone Djurdjura Algérie a eu des effets sur les autres filiales du groupe Batouche. Ce dernier est constitué de cinq filiales autonomes spécialisées dans l'emballage papier et plastique et les industries agroalimentaires.

Figure 5 : Présentation du groupe agroalimentaire algérien



Source : Elaboré à partir des entretiens avec les cadres du groupe Batouche, mai 2005.

³⁵ Données de la direction d'usine DDA, 2004.

A. De nouvelles synergies entre les filiales du groupe algérien

Bien avant l'accord DDA, la laiterie Djurdjura entretenait d'intenses relations avec les autres filiales du groupe. En effet, le groupe avait envisagé à partir des années 90 une intégration verticale et internalisé les activités d'emballage et de transport frigorifique. Trois entreprises sont alors créées. All Plast pour l'emballage plastique, Général emballage (N° 2 sur le marché algérien) pour l'emballage papier et carton, et enfin Vallée viande pour l'importation, le transport et la commercialisation de viandes.

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

Le groupe a su aussi développer un réseau très important de sous-traitants et de distributeurs. L'activité de ses derniers concerne tous les produits du groupe. Des synergies sont nées entre les différentes filiales. Celles-ci sont dirigées par les cinq frères Batouche. Tous détiennent des actions dans les autres filiales de sorte qu'ils siègent dans les cinq conseils d'administration.

Cette configuration conglomérale ajoutée à une forte proximité géographique permet aux différentes entreprises du groupe de réaliser des économies d'échelle importantes.

Avec l'arrivée de Danone, ces synergies ont été renforcées. Ainsi, l'entreprise DDA sous-traite aux filiales du groupe ses activités de transport, de logistique, d'emballage. Il est aussi envisagé de créer une entreprise de collecte de lait cru pour la fourniture de l'atelier Danao.

Cependant, les liens de plus en plus intenses, entretenus par DDA avec les autres filiales risquent de créer des situations de dépendance et de perte de contrôle du groupe sur ses différentes activités.

B. L'exemple de « Dan'up »

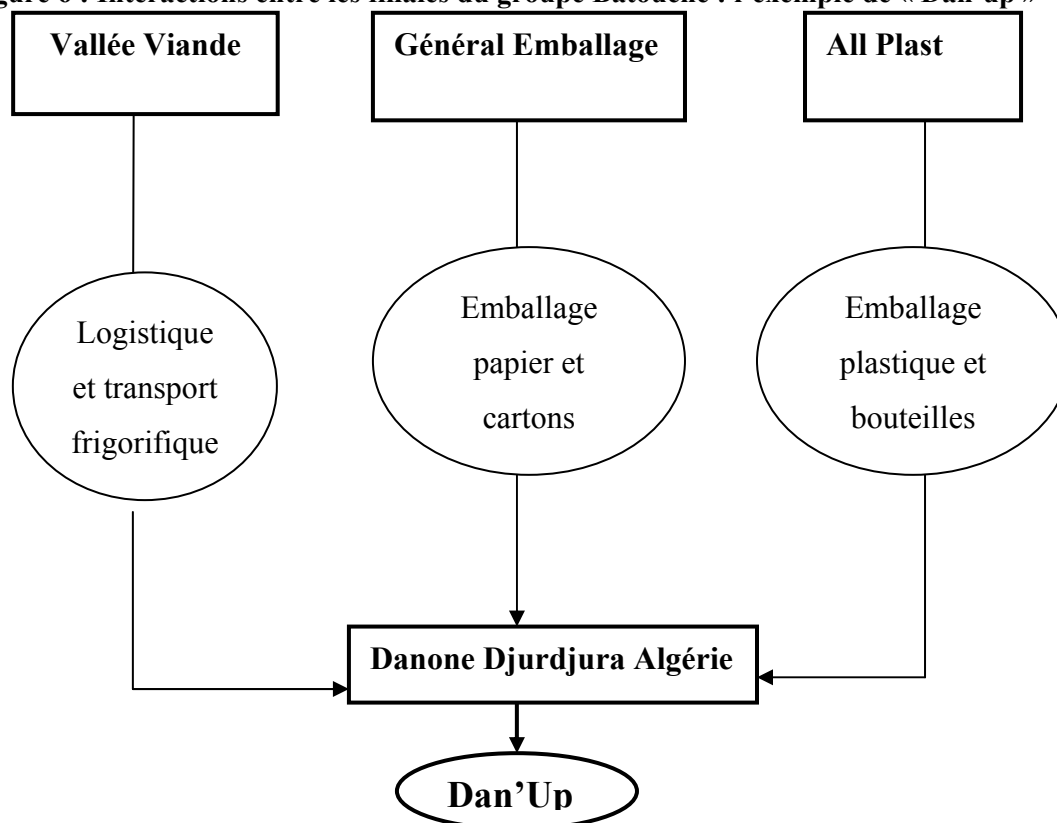
Pour illustrer les nouvelles synergies entre les filiales du groupe Batouche, nous exposerons l'exemple du produit Dan'up. Il faut signaler que la quasi-totalité des activités du groupe est centrée autour de DDA. L'expansion de celle-ci a entraîné la croissance du chiffre d'affaires de trois des quatre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

Dan'up est un des produits lancés par DDA après l'arrivée de Danone. L'atelier de production a nécessité la construction d'une nouvelle plate-forme et l'acquisition d'une nouvelle ligne de production de 8500 bouteilles par heure³⁶.

Quatre des cinq filiales du groupe participent dans la production du produit fini. Le remplissage s'effectue dans l'usine DDA.

³⁶ Données de la direction d'usine DDA, 2004

Figure 6 : Interactions entre les filiales du groupe Batouche : l'exemple de « Dan'up »



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

Le choix des filiales du groupe Batouche obéit d'abord à une logique financière de minimisation des coûts. En effet, à cause de leur proximité géographique et de leurs relations privilégiées avec DDA, ces filiales constituent les premiers sous-traitants de l'entreprise. De même, DDA est le premier client de All plast et de général Emballage. Elle constitue aussi le meilleur débouché pour Vallée viande dans ses activités de transport frigorifique. Cette entreprise dispose de moyens importants (semi-remorques frigorifiques et relais de chambres froides) et devient incontournable pour les opérations de logistiques de DDA.

L'accord DDA a eu des effets sur l'entité commune, les autres filiales du groupe mais il a aussi modifié la configuration du marché des yaourts en Algérie.

3. Les effets de l'accord sur le secteur des produits laitiers frais

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

L'ouverture du marché algérien date du début des années 90, mais des facteurs politiques et administratifs avaient retardé l'arrivée des entreprises étrangères. A partir de 1998, un nombre important d'opérations de partenariat a été enregistré dans les secteurs de la pharmacie, chimie, mécanique et les secteurs des banques et assurances. En 2001, l'installation de Danone en partenariat avec le leader national de l'époque marqua le début d'une restructuration du marché des yaourts en Algérie.

Les résultats obtenus par DDA sont en forte progression depuis l'arrivée de Danone. Le chiffre d'affaires a plus que doublé entre 2002 et 2004 pour atteindre 5 milliards de dinars algériens. Selon un cadre

dirigeant de l'entreprise, la part de marché est passée de 25% à 35 % entre 2001 et 2003. Ainsi, les objectifs de Danone à moyen terme seraient de³⁷ :

- faire croître le marché algérien de PLF,
- renforcer la position de leader de DDA,
- mettre l'accent sur la sécurité et la sûreté alimentaires,
- travailler à partir de lait frais cru,
- développer un réseau de distribution performant,
- introduire progressivement les produits déjà lancés en France.

Tout en permettant un renforcement des positions de marché des partenaires, les alliances stratégiques exercent une influence sur la structure du marché concerné. Dans le cas du marché des produits laitiers frais en Algérie, l'implantation de Danone s'est accompagnée de cinq évolutions distinctes, précédées par deux mouvements préalables³⁸:

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

Ces efforts soutenus, ajoutés à des facteurs externes (pouvoir d'achat, déterminants de la consommation et accès aux produits) ont abouti à l'élargissement de la demande globale de PLF en Algérie.³⁹ Ainsi, DDA estime avoir participé à hauteur de 40 % dans l'augmentation de la demande de PLF entre 2001 et 2003.⁴⁰

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

1. Arrivée d'autres marques mondiales : Yoplait s'installe en Algérie avec une licence accordée à un partenaire algérien en 2003. La concurrence avec Danone pourrait se faire dans ce cas par la marque et la différenciation.
2. Renforcement des pouvoirs de marché d'entreprises nationales existantes (Trèfle et Soummam) avec des efforts soutenus en termes d'innovation et un nombre important de nouveaux produits lancés.
3. Emergence de petits producteurs locaux pour les produits banalisés et appliquant une stratégie de concurrence par les prix. Hodna est créé en 2002 et s'installe à Msila dans le sud-est algérien. Palma Nova est implanté à Constantine et débute son activité en 2004. Les deux entreprises produisent essentiellement des yaourts aromatisés.
4. Reconversion d'autres producteurs : Candia, installée en Algérie depuis 2000 par un accord de franchise avec Tchik Lait, une entreprise locale lance en 2004 un yaourt aux fruits à boire, concurrent direct du Danao de Danone.
5. Arrivée de concurrents potentiels mais sur des marchés différents : en avril 2005, Nestlé signe un accord de partenariat avec une entreprise locale (Sidi Kébir) pour la production et la commercialisation d'eau minérale et de lait en poudre.

³⁷ Interview de Claude Jolly, directeur général adjoint de DDA, accordé au quotidien l'Expression : Danone - Djurdjura: Un partenariat exemplaire, le 18.12.2003, p. 24

³⁸ Les mêmes évolutions ont été observées de manière plus prononcée dans le secteur des boissons non alcoolisées et sodas avec l'arrivée des deux géants Pepsi et Coca-Cola

³⁹ La demande augmente ainsi pour les produits Danone, à l'origine de l'effort marketing mais aussi pour les produits d'autres marques.

⁴⁰ Interview de Claude Jolly, Op cit.

Cette nouvelle configuration du marché soulève deux remarques importantes :

- On notera le nombre croissant des concurrents, leur forte concentration géographique mais aussi la diversité des modes d'implantation : Yoplait/ sous licence, Candia/ accord de franchise et partenariat avec des entreprises locales pour Danone ou encore Nestlé.
- Pour défendre sa position de leader, Danone se trouve confronté à des entreprises appliquant des stratégies différentes : affrontement par les coûts pour les petits producteurs (Hodna et Palma Nova), concurrence par la marque et la différenciation pour les producteurs de taille importante ou détenteurs de marques mondiales (Soummam, Trèfle et Yoplait) et hyper segmentation pour les entreprises visant un produit spécifique (Candia pour le yaourt à boire). L'analyse des résultats de l'enquête permettra de caractériser cette nouvelle configuration de marché et de situer les différentes entreprises les unes par rapport aux autres. Avant cela, nous exposerons quelques éléments d'ordre méthodologique liés à l'enquête.

A. Une nouvelle configuration du marché

Présentation de l'enquête, éléments de méthodologie et résultats. L'enquête a été menée auprès des détaillants et détaillants de PLF durant la période allant de mai à juin 2005. Les entretiens ont concerné 41 détaillants et 21 grossistes/détaillants installés dans quatre wilayas de l'Est algérien. La répartition géographique des enquêtés ainsi que les paramètres retenus sont présentés dans les deux tableaux suivants :

Tableau 5 : Répartition géographique des distributeurs de PLF enquêtés

	Béjaia	Constantine	Sétif	Annaba	Total
Détaillants	17	11	8	15	41
Détaillants	7	5	4	5	21

Tableau 6 : Paramètres retenus et situation géographique des entreprises

Entreprises	Situation géographique
Soummam (S)	Akbou 70 Km de Béjaia
Danone (D)	Akbou 70 Km de Béjaia
Trèfle (T)	Blida 40 Km d'Alger
Yoplait (Y)	Alger
Hodna (H)	Msila 80 Km de Sétif
Palma Nova (PN)	Constantine 130 Km de Sétif
Paramètres	
Qualité du produit et de l'emballage (Q)	
Délais et régularité des livraisons (DR)	
Ventes en volume (V)	
Largeur de la gamme (G)	

Source : Elaboré à partir des résultats de l'enquête, Cheriet 2005

a) Quelques remarques concernant la méthodologie d'enquête

Cette enquête n'a pas pour but d'analyser le secteur des produits laitiers frais en Algérie mais vise à rendre compte de la place de DDA auprès des vendeurs : détaillants et détaillants.

Parce qu'elle est ponctuelle, cette enquête ne traduit aucune évolution. Les résultats observés peuvent être dus à une conjoncture particulière et non à une tendance structurelle du marché des PLF en Algérie.

- L'enquête a porté sur un échantillon non représentatif de points de vente. Ces derniers sont localisés dans quatre wilayas de l'Est algérien et exclusivement en milieu urbain. Le choix des wilayas a été imposé par leur proximité géographique et par la concentration de

l'activité des producteurs de yaourts dans la région. En effet, deux des plus importantes unités de production (Danone Djurdjura Algérie et Soummam) sont localisées dans la zone industrielle d'Akbou à 70 Km du chef lieu de la wilaya de Béjaia.

- A cause des difficultés d'accès à l'information auprès des responsables des points de vente, le nombre des questions a été volontairement réduit à trois, portant sur les volumes vendus par marque et des paramètres d'appréciation de la distribution.

Les vendeurs grossistes et détaillants n'ont pas toujours des volumes de ventes comparables ; soit à cause de leurs tailles et pouvoirs de négociation auprès des producteurs soit par rapport à la région d'étude. Ainsi, et à titre d'illustration, il a été constaté qu'un « détaillant » de la région de Sétif avait un volume de vente supérieur à un « dépositaire » de la région d'Annaba.

- La première question relative aux volumes de vente ne porte que sur les yaourts aromatisés, produits communs aux six producteurs. Cela peut représenter un biais par rapport au volume global vendu par une entreprise. Par exemple, pour l'entreprise Trèfle et dans un degré moindre Yoplait et Danone, la question ainsi posée néglige les ventes de yaourts à boire en bouteille, les yaourts brassés aux fruits et les boissons aux lait et jus de fruits. Pour ce dernier segment, d'autres concurrents sont à prendre en compte.
- La question des scores des entreprises donnés par les distributeurs permet de classer les six concurrents par rapport à trois paramètres. Les résultats sont à comparer avec ceux de la question suivante pour déterminer le poids de chaque entreprise selon le paramètre pris en compte.

b) Résultats de l'enquête et discussion

Les résultats peuvent être présentés dans les tableaux suivants :

Tableau 7 : Résultats d'enquête : Les volumes de vente estimés par entreprise

(Moyenne des ventes des vendeurs interrogés grossistes/détaillants sur 100 palettes vendues)

	Constantine		Sétif		Annaba		Béjaia	
	Grossiste	Détaillant	G	D	G	D	G	D
Yoplait	15	14	15	11	15	18	28	23
Danone	31	28	28	32	35	26	18	19
Soummam	25	20	24	20	30	29	29	30
Hodna	4	6	17	18	5	6	6	4
Palma N	13	17	8	9	6	6	2	3
Trèfle	12	15	8	10	9	15	17	21

Source : Elaboré à partir des résultats de l'enquête, Cheriet 2005

Tableau 8 : Notes (de 0 à 10) des détaillants en moyenne par rapport aux paramètres

Délais et régularité des livraisons : dR ; Largeur de la gamme : G ; Qualité du produit et de l'emballage : Q

Paramètres	Yoplait	Danone	Soummam	Hodna*	Palma N*	Trèfle*
DR	7,6	8,4	6,2	4,5	2,1	7,9
G	7,8	6,2	8,1	3,1	4	8
Q	8,9	9,5	7,9	6,9	6,1	8,5
Moyenne non pondérée	8,1	8,03	7,4	4,83	4,07	8,13

Les produits H, Pn ou T ne sont pas présents chez tous les G/D des quatre wilayas. Les moyennes ont été calculées en conséquence.

Les notes données par les détaillants permettent d'établir le classement suivant :

Tableau 9 : Résultats d'enquête : classement issu des notes des détaillants

Paramètres	Yoplait	Danone	Soummam	Hodna*	Palma N*	Trèfle*
DR	3	1	4	5	6	2
G	3	4	1	6	5	2
Q	2	1	4	5	6	3
Moyenne non pondérée	2	3	4	5	6	1

Source : Elaboré à partir des résultats de l'enquête, Cheriet 2005

Le tableau 01 relatif aux volumes de ventes fait apparaître selon l'ordre d'importance, trois catégories d'entreprises : Danone et Soummam, avec des volumes supérieurs à 25 palettes sur 100, se placent comme des leaders du marché des yaourts aromatisés. En seconde position, Trèfle et Yoplait se placent en concurrents directs avec des ventes se situant entre 10 et 20 palettes. Enfin, Hodna et Palma Nova présentent des volumes relativement faibles en moyenne (moins de 10 palettes) mais arrivent à se classer dans la seconde catégorie lorsqu'il s'agit de leur wilaya d'implantation.

La position de Trèfle et de Yoplait derrière les deux leaders peut s'expliquer par leur localisation géographique excentrée par rapport à la région d'étude. En effet, ces deux entreprises sont situées au centre du pays et pourraient de ce fait orienter leur vente vers le Sud et l'Ouest du pays afin de tirer profit de leur position centrale.

Cela peut être vérifié dans le cas assez particulier de la wilaya de Béjaïa où Danone perd le leadership au profit de son concurrent direct Soummam mais surtout vis-à-vis de Yoplait et Trèfle qui doublent leur volume de vente dans cette wilaya proche de leur lieu d'implantation.

S'agissant de la politique de distribution de Danone, et lorsqu'on se réfère aux différences entre les ventes de grossistes et de détaillants, on peut noter que l'entreprise privilégie des zones « tampon » dans les wilayas les plus éloignées (Annaba et Constantine) en livrant de grandes quantités aux dépositaires pour qu'ils effectuent à leur tour des livraisons aux wilayas limitrophes. A contrario, l'entreprise privilégie les petits distributeurs pour les deux wilayas les plus proches (Sétif et Béjaïa, respectivement à 180 et 70 Km d'Akbou).

Il faut savoir que Danone sous-traite à l'entreprise « Vallée viande » le transport de ses produits frais. Cette dernière dispose de moyens importants (Semi-remorques frigorifiques) et de relais de chambres froides permettant le respect de la chaîne de froid. Rappelons que « Vallée viande » est une filiale du groupe Batouche, partenaire de Danone dans DDA.

L'enquête n'a pas porté sur les prix de vente des produits selon la wilaya car les quatre entreprises leaders et notamment Danone et Soummam font livrer leurs produits et intègrent ainsi les charges de transport pour appliquer des prix comparables quelque soit la localisation du point de vente. Cependant, et dans le cas particulier de la wilaya de Béjaïa, leurs politiques diffèrent. Danone sous-traite le transport à des transporteurs individuels mais le laisse souvent à la charge des détaillants et des dépositaires. En faisant jouer la concurrence entre les petits transporteurs, les distributeurs arrivent à minimiser les frais de transport et appliquent des prix de vente comparables.

Les deux entreprises de la troisième catégorie (Hodna et Palma Nova) dégagent des volumes de vente importants dans leurs wilayas respectives et constituent de ce fait de sérieux concurrents aux entreprises leaders. Seulement, leur rayon d'action s'affaiblit fortement avec la distance géographique.

La configuration du marché des produits laitiers frais (yaourts aromatisés dans notre cas) apparaît ainsi correspondre aux cas désormais classique d'«oligopole à franges». (Rastoin 1994) Ces « franges »

semblent plutôt géographiquement localisées pour des produits de large consommation et peu différenciés.

Tableau 10 : une nouvelle configuration du marché des yaourts « Vers un oligopole à franges localisées »

Constantine	Sétif	Annaba	Béjaia
Danone	Danone	Danone	Soummam
Soummam	Soummam	Soummam	Yoplait
Palma Nova	Hodna	Yoplait	Trèfle
Trèfle	Yoplait	Trèfle	Danone
Yoplait	Trèfle	Hodna	Hodna
Hodna	Palma Nova	Palma Nova	Palma Nova

Source : Elaboré à partir des résultats de l'enquête, Cheriet 2005

c) Quelques limites de l'enquête

Au delà des limites méthodologiques et celles liées à l'échantillonnage, il faudrait insister sur la ponctualité de l'enquête. De ce fait, les résultats obtenus ne permettent pas de donner une appréciation sur l'évolution du marché des produits frais.

L'enquête est doublement restreinte :

- D'une part, elle ne concerne que quatre wilayas de l'est algérien, considérées comme le lieu d'implantation des principaux producteurs. L'appréciation des dépositaires et détaillants peut être biaisée par cette forte proximité géographique. Il serait intéressant d'analyser la situation à l'ouest et au sud du pays.

- D'autre part, cette enquête n'a concerné que les principaux producteurs de produits laitiers frais ayant dans leurs gammes des yaourts aromatisés. Les producteurs des autres régions ou ceux qui se sont spécialisés dans d'autres segments que les yaourts n'ont pas été pris en compte.

Nous avons déjà signalé que la taille et le pouvoir de négociation des dépositaires et détaillants pouvaient avoir une forte influence sur le choix de leurs fournisseurs. Cela n'apparaît que peu à travers les résultats de cette enquête. Aussi, l'analyse de la mise en place des réseaux de distribution et de la sous-traitance du transport peut expliquer les différences dans les appréciations des interrogés.

Même si elle permet d'avoir une idée sur le partage du marché entre les différents producteurs, l'analyse en termes de volume de ventes des distributeurs ne permet pas de déterminer de façon précise les parts de marché des entreprises concernées. Pour Danone, il semblerait que l'entreprise soit leader sur le marché dans trois wilayas des quatre enquêtées avec une part de marché en volume qui approcherait les 35%. Ce chiffre coïncide avec celui avancé par son directeur général adjoint à la fin de 2003 concernant la part de marché en valeur qui serait passée de 25 à 35% entre 2001 et 2003.

Cette enquête a délibérément occulté deux éléments déterminants dans l'analyse du marché des PLF : l'appréciation des consommateurs et l'évolution future de la demande de PLF d'une part, et les efforts marketing déployés par les différentes entreprises d'autre part. Dans ce sens, l'enquête pourrait être complétée par des sondages de consommation et par une analyse des budgets marketing et des effets de l'action commerciale sur les comportements d'achat et de consommation. En l'absence de ces deux éléments, l'analyse du marché des PLF demeure incomplète, ne traduisant que partiellement le poids de chaque entreprise.

B. Les contraintes futures du marché des PLF

Les efforts soutenus de DDA en termes de marketing conduisent à un élargissement de la demande des produits laitiers frais. Une nouvelle configuration du marché se construit avec l'arrivée de nouvelles

entreprises étrangères, l'émergence de petits producteurs locaux et la reconversion de certaines entreprises alimentaires. (Voir schéma 6. en annexes, p. 143)

Malgré de nombreuses insuffisances, l'enquête menée auprès des dépositaires et détaillants de quatre wilayas de l'Est algérien, a permis de montrer que les entreprises pouvaient être classées en trois catégories distinctes : Danone et Soummam comme leaders nationaux, Trèfle et Yoplait comme concurrents directs et Hodna et Palma Nova comme petits producteurs géographiquement localisés.

Aussi, l'enquête a révélé que la concurrence entre les producteurs se faisait davantage en termes de délais de livraisons et de gamme de produits. La qualité du produit et de l'emballage semble être maîtrisée par les différents intervenants.

La nouvelle configuration apparaît ainsi classique : on s'achemine vraisemblablement vers un oligopole à franges localisées. La concurrence se ferait par une différenciation entre les quatre entreprises en tête et par les coûts concernant les petits producteurs. Pour le premier mode, les efforts d'innovation entrepris par les leaders nationaux (Trèfle et Soummam) leur assure une certaine avance sur les entreprises étrangères se limitant pour l'instant à réintroduire des produits déjà lancés (ou en phase de déclin) dans leurs pays respectifs.

Dans les années à venir, trois inconnues devraient être prises en compte dans l'élaboration des stratégies des entreprises de produits laitiers frais :

- d'abord, le ralentissement probable de la demande alimentaire à moyen terme. Le coefficient budgétaire des dépenses alimentaires qui était de 52% en 1990 (Rastoin et Tozanli, 1992), atteint 45% dans les années 2000⁴¹. Même si elle demeure forte en termes absolus, la demande de produits alimentaires connaîtra des évolutions identiques à celles observées au Nord de la Méditerranée : ralentissement et baisse de la part relative.
- ensuite, l'essor inéluctable de la grande distribution constituerait une contrainte supplémentaire pour les entreprises de PLF: un groupe algérien a annoncé un programme de construction de 10 hypermarchés et de 150 supermarchés sur une période de 15 ans et pour un coût total avoisinant un milliard de dollars. Cette contrainte, encore absente en Algérie, n'est pas sans avoir des effets sur le mode et les coûts de distribution des PLF.⁴²
- enfin, l'installation d'autres firmes alimentaires multinationales aurait des effets importants sur la structure du marché. Ainsi, Nestlé s'installe pour les eaux minérales et le lait en poudre avec un partenaire local. Sa reconversion dans les produits laitiers frais n'est pas à écarter.

III. L'accord DDA : résultats obtenus et discussion

Le chapitre précédent était axé sur l'analyse des effets de l'accord DDA à travers une triple optique : ses effets sur la PME algérienne, ses effets sur le secteur des PLF en Algérie et dans un degré moindre, ses effets sur la création de synergies entre les différentes filiales du groupe Batouche.

L'objet de ce chapitre est de faire une synthèse des principaux résultats obtenus, de les confronter aux apports de la littérature traitant du sujet et particulièrement celle présentée dans notre cadre d'analyse et enfin d'examiner les différentes issues possibles de l'accord et les options stratégiques pour la PME algérienne.

⁴¹ ONS, les dépenses des ménages en 2000 à travers les résultats provisoires de l'enquête consommation, données statistiques, 2002/10, N° 352, P.s 1-12, ONS, Algérie.

⁴² Il s'agit du groupe Blanky, d'après les déclarations de son PDG, Mr Cherfaoui, dans une interview publiée in El Watan Economie du 13-19 Juin 2005, P.s 8-9.

1. Synthèse des principaux résultats

L'accord entre Danone et le groupe Batouche a donné lieu à une alliance stratégique entre une firme multinationale agroalimentaire et un groupe familial algérien. Le lien a été volontairement tissé entre les deux parties. Il vise la production et la commercialisation des produits laitiers frais sur le territoire algérien à travers la PME Djurdjura, dénommé Danone Dujurdjua Algérie. Le capitale de celle-ci est détenu à 51 % par Danone et 49 % par le partenaire algérien. Le groupe Batouche garde néanmoins son autonomie pour la gestion des autres filiales et des activités emballage (papier, plastique), viande, charcuterie et fromage.

Nous avons posé dans notre problématique de recherche trois questions se rattachant respectivement aux motivations des partenaires pour la signature de l'accord, au déroulement des négociations et des changements opérés et aux résultats obtenus tant pour la PME, le groupe algérien et le secteur des PLF. Aussi, nous avons émis un certain nombre d'hypothèses comme réponses provisoires aux questions posées.

Tableau 11 : Synthèse des questions, hypothèses et résultats obtenus (voir page suivante)

Avant de comparer nos résultats avec les différentes références théoriques, nous proposons les quelques commentaires suivants : le tableau ci-dessus ne reprend que les principaux résultats. Dans le but de faire une synthèse, plusieurs données ont été occultées. A titre d'exemple, toutes les appréciations recueillies sur la satisfaction du personnel tant de Djurdjura que celui de Danone par rapport à l'accord DDA ne peuvent être intégrées.

Par rapport aux hypothèses émises, nous avons à rejeter celle concernant la motivation de la PME par rapport aux besoins financiers. Ce besoin, ainsi que l'apport technologique, n'ont été à aucun moment signalé par les cadres de DDA. Aussi, nous avons rejeté l'hypothèse d'une domination de Danone (même si la FMN détient 51% du capital). La question du « partage du pouvoir » et des responsabilités, exprimée dans le nouvel organigramme de l'entité commune nuance cette conclusion.

Enfin, nous avons rejeté l'hypothèse d'une position dominante de DDA sur le marché. Certes, l'entreprise a accru significativement sa part de marché (de 25 à 30% en 2001 à 40% en 2005) mais il n'en demeure pas moins que de nouvelles entreprises font leur apparition, d'autres font leur reconversion et des FMN s'installent sur le marché algérien. Ce qui est sûr est que l'accord DDA a conduit à une plus grande « attractivité » du secteur et à une configuration nouvelle, appelée certainement à évoluer.

Enfin, il nous faudrait aussi nuancer les questions de transferts de savoir-faire. En examinant l'organigramme et les changements opérés notamment en matière de R&D et de marketing, force est de constater que le partenaire étranger tente de limiter l'accès de la PME à la compétence « Danone ».

La FMN tente par contre d'accélérer son apprentissage en « plaçant » ses cadres dans toutes les directions stratégiques de DDA. La R&D est contrôlée de manière « centralisée », la direction marketing a été détachée du groupe et installée à Alger. Cela confirme l'idée d'une véritable « course à l'apprentissage » entre les deux partenaires et spécialement de la part de la FMN.

Questions de recherche		Hypothèses		Validation	Résultats
Q1	Motivations de la PME et apports des partenaires	H. 1 A/	Evitement d'un concurrent potentiel	Acceptée	Stratégie défensive de la PME (si Danone venait à s'implanter seul ou avec un autre partenaire)
		B/	Besoins immédiats d'apports en capitaux/ difficultés d'accès aux crédits	Rejetée	Absence de difficultés financières pour la PME Motivations axées autour de l'image de marque de la FMN, transfert de savoir faire (expertise en gestion, marketing) Apports de la PME : Connaissances du marché local : habitudes de consommations, fournisseurs, sous traitants et distributeurs locaux

Q2	Déroulement des négociations et changements opérés	H. 2	Maitrise de la FMN de la négociation et difficultés de la PME	Acceptée	<p>Pour la PME, l'accord DDA était la première négociation internationale.</p> <p>Recours des deux partenaires à des experts externes : Bureau conseil Swicorp pour Danone et groupe d'experts pour Djurdjura</p> <p>Evaluation de la situation de Djurdjura par un commissaire aux apports désigné par un tribunal Algérien</p> <p>Prudence dans la rédaction des statuts de DDA de la part de la PME</p>
		A/			
		B/	Domination de la FMN et contrôle en rapport avec la détention de capital	Rejetée	<p>Contrôle partagé pour les décisions stratégiques et opérationnelles importantes</p> <p>DDA insérée dans les sociétés consolidées par mise en équivalence et non par intégration globale.</p> <p>Clauses sur la cession des actions</p>

Q3	Résultats obtenus par la PME et effets de l'accord	H. 3	Transfert d'actifs immatériels de la FMN vers la PME	Acceptée	Exploitation de l'image de marque Danone Transferts de savoir-faire en procédure et contrôle de la qualité Apprentissage de la PME freiné, celui de la FMN accéléré par le nouvel organigramme
		A/			
		B/			
C/	Domination de Danone sur le marché des PLF	Rejetée	Nouvelle configuration: Nouveaux producteurs Reconversion d'autres producteurs Arrivée d'autres FMN dans les PLF Arrivée d'autres FMN (concurrents potentiels) dans les eaux minérales		

2. Résultats obtenus et approches théoriques

Nous avons mobilisé deux approches théoriques principales : l'analyse stratégique des alliances à la fois pour l'étude des motivations (Garette et Dussauge, 1991) et des changements de la structure du marché (Kogut 1988) et la théorie de l'apprentissage organisationnel pour analyser les transferts de compétences entre les deux partenaires (Hamel 1991, Ingham 1994).

Les résultats obtenus confirment en partie les apports théoriques présentés dans notre cadre d'analyse. Nous reprenons d'abord les points d'accord pour nous attarder ensuite sur les résultats contradictoires.

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

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

3. Les résultats obtenus en termes de contrôle et d'autonomie vont dans le sens des hypothèses de la plupart des auteurs (Hamel, Doz, Prahalad, 1989 et Ohamé, 1990). Le contrôle du capital à 51% ne signifie en aucun cas un contrôle systématique de la gestion. La PME semble avoir pris des précautions dans ce sens en incluant dans les statuts de l'entreprise des clauses pour l'associer à la prise de décision dès que celle-ci est importante (pour un investissement supérieur à l'équivalent de 1000 euros, le conseil d'administration vote à la majorité qualifiée des 4/5 des membres). Même la multinationale reconnaît le partage du pouvoir de gestion⁴³. Il semblerait ainsi que le contrôle « parental » (selon Killing in Yan 1998) est partagé entre les deux parents.

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

- ❑ une spécialisation des tâches en la faveur des cadres détachés de Danone (Mowery, Oxley et Silverman, 1996). Cela dans le but d'éloigner le partenaire local des domaines ou les compétences de Danone peuvent être transférables : la direction marketing est dirigée par un cadre Danone et a été éloignée de l'usine DDA ; le département R& D a été remanié et obéit directement aux directives du centre de recherche et de développement de Danone pour l'Afrique et le Moyen-Orient implanté à Barcelone.
- ❑ la désignation de cadres détachés de Danone à la tête de toutes les directions stratégiques afin d'accélérer l'apprentissage du groupe des compétences locales de la PME. Hormis la

⁴³ Cf annexe, p. 121, Les sociétés consolidées par mise en équivalence de Danone, site Danone : www.danone.com

direction des ressources humaines et la direction technique de l'usine, toutes les autres directions sont contrôlées par Danone. Cette manœuvre a un double objectif : rapprocher les cadres des centres opérationnels de décision et favoriser leur apprentissage et contrôler la circulation/ diffusion de l'information de et vers les autres cadres et personnel.

Dans ce sens, l'accord peut aboutir à la « domination du partenaire qui apprend vite » (Hamel 1991) mais aussi à une dévalorisation de l'apport de la PME locale (Veron, 1998). Celle-ci se retrouvera alors dans une position de divulgation d'information supplémentaire afin de maintenir la dépendance du partenaire étranger (Hamel, Doz, Prahalad, 1989).

D'un autre côté, la PME semble avoir bénéficié de l'expérience de Danone dans trois domaines : les procédures « qualité » (afin d'obéir à la charte Danone), la négociation d'accords internationaux et la gestion des conflits dans un accord international (Ingham, 1994). En effet, les cadres de DDA (dont des cadres locaux) ont négocié avec succès en mars 2005 un accord de commercialisation avec un partenaire libyen (El Neghazii) pour l'exportation de produits Danone à partir de l'Algérie⁴⁴.

3. L'avenir de l'accord et les issues stratégiques possibles pour la PME

Avant d'entamer ce travail, nos « préjugés » sur la pertinence de l'accord pour la PME, nous avaient conduit à penser de manière hâtive que Djurdjura allait disparaître au profit d'un grand groupe mondial. Nos enquêtes sur le terrain et les entretiens avec les cadres de DDA nous ont permis de comprendre que la décision était bien « réfléchie » après la comparaison des différentes options stratégiques possibles. La question peut paraître dépassée maintenant car l'accord est signé et a déjà quatre années d'existence. Cependant, il serait intéressant de s'interroger sur l'avenir de l'alliance et celui de la PME locale quand on connaît le mode opératoire de Danone dans ce type d'implantation : « Les opérations (d'internationalisation) du groupe (Danone) sont menées soit seules, soit en partenariat avec un allié du pays concerné, alliances qui ne font souvent qu'un temps, le groupe n'aimant pas partager le pouvoir. » (Perez 1997, p. 159)

Nous exposerons dans un premier temps, les principaux facteurs d'instabilité des alliances, la discussion théorique sur les issues envisageables et les facteurs d'incompatibilité entre partenaires tels que présentés dans la littérature traitant du sujet. Dans un second temps, nous présenterons quelques recommandations qui nous paraissent à même de permettre un renforcement de l'accord pour la PME et une régulation de sa dépendance vis-à-vis du partenaire étranger.

A. Les alliances stratégiques : une grande instabilité et une forte « mortalité »

La plupart des références théoriques sur les alliances stratégiques traitent actuellement des facteurs d'instabilité et de la gestion des « sorties d'alliance » (Meschi, 2001, 2004). Une grande controverse théorique est relevée quant à l'identification et la mesure de l'échec d'une alliance.

Les menaces stratégiques des alliances ont été identifiées en partie par Porter (in Fernandez, 1993). Elles consistent en une perte d'un avantage compétitif et de compétences au profit d'un concurrent, le risque d'une diffusion non contrôlée des actifs stratégiques et le danger de renforcer à terme un concurrent sérieux à partir d'une entreprise alliée de moindre importance.

Ces menaces, associées à d'autres facteurs d'instabilité (insuffisances des performances, négociation dépassée...etc. (Yan, 1998)) font des alliances une forme stratégique de coopération instable et transitoire (complexe et labile selon Nallau, 1993). Les mesures de l'échec et l'identification de celui-ci ont donné lieu à une littérature abondante : certains auteurs ayant relié le succès des alliances à leur longévité ont estimé des taux de survie de 25 à 50 % (in Meschi, 2001).

⁴⁴ In El Watan (quotidien d'information algérien), 17 Avril 2005

L'échec est cependant trop souvent lié à la rupture de l'alliance et peut prendre diverses formes : dissolution, cession à un partenaire ou à un tiers ou autonomie. Souvent, ce sont les spécificités des alliances même qui sont évoquées pour expliquer ces échecs : « il s'agit des différences culturelles entre partenaires et de nombreux dysfonctionnements organisationnels : conflits d'intérêt, problèmes liés au management « bicéphale », négociation permanente entre partenaires... » (Meschi, 2004, p. 8).

De manière générale, les sources d'incompatibilité peuvent provenir (Jolly, 2001, p. 123) :

- des différences culturelles,
- de l'histoire et de la taille des alliés potentiels,
- des structures d'actionnariat,
- des styles de management (Court terme Vs long terme, Procédure Vs informel, Intuitif Vs raisonné, participatif Vs hiérarchique...),
- des principes de gestion sur le plan de la R& D, des ressources humaines et les procédures comptables et budgétaires,
- des attitudes vis-à-vis de l'information .

Les motifs d'« échec » ont été analysés par rapport aux modalités de sortie d'alliance : il semblerait qu'une forte corrélation existe entre les deux variables. Les motifs peuvent être classés en trois groupes (Meschi, 2001, 2004) : ceux liés à la politique générale d'un des partenaires (recentrage, désendettement), ceux liés au management de l'alliance (conflits entre partenaires, résultats faibles) et enfin ceux dits « involontaires », liés à des injonctions politiques (de la Commission Européenne par exemple) ou à l'exercice d'une option d'achat d'un des partenaires.

Ainsi l'échec serait de deux ordres : stratégique traduisant une non atteinte des objectifs fixés, ou opérationnel résultant d'une faiblesse des performances ou d'un échec commercial.

Les conflits entre partenaires peuvent provenir d'un changement des objectifs stratégiques, du changement de l'importance de l'alliance pour l'un des partenaires, d'un accroissement de la rivalité en dehors de l'alliance et de l'existence d'expériences d'échec antérieures entre les deux partenaires. (Inkpen, Beamish, 1997)

Dans l'analyse des cycles de vie des alliances (Jolly, 2001), certains auteurs ont identifié des processus « pré-nuptiaux » entre partenaires et des issues pour les alliances : sortie de la coopération (échec), clôture après l'atteinte des objectifs ou un élargissement de l'accord.

D'autres auteurs ont « périodisé » ces étapes : Hennart (1988) avait repéré dans la mesure de la survie des alliances un double effet au début de la relation : un effet « lune de miel » d'une durée de deux ans, conjugué à un effet « handicap de la nouveauté » pour la même période.

Toutes les études de périodisation s'accordent pour identifier deux pics dans l'instabilité des relations (Yan, 1998) : celles-ci prendraient la forme d'un double « U » inversé avec des pics à 3 ans, et à 6-7 ans. La relation entre Danone et Djurdjura avait connu des difficultés après trois années de la signature de l'accord concernant les options marketing.

Dans un tout autre ordre d'idée, l'instabilité est envisagée comme une inadéquation entre la période envisagée de l'alliance et celle effectivement observée : l'échec est apparenté à une sortie non planifiée d'un des deux partenaires. Ainsi, « l'instabilité est définie comme un changement majeur de la relation, non planifié et prématuré par rapport aux objectifs d'un des partenaires » (Inkpen et Beamish, 1997, p. 180)

Cette nuance est due à une conception radicalement différente du succès des alliances inspirée par Hamel (1991) et Hamel, Doz, Prahalad (1989). Selon ces auteurs, la stabilité de l'alliance n'est que la traduction

d'un apprentissage organisationnel inachevé. La rupture est dès lors considérée comme un succès, traduisant la fin du transfert des compétences et aboutissant à la domination d'un des partenaires.

Dans ce sens, l'harmonie entre partenaires ne peut être utilisée comme mesure de succès car « les conflits occasionnels peuvent être la meilleure preuve d'une collaboration qui apportent des avantages mutuels ». (Hamel, Doz et Prahalad, 1989, p. 25)

L'échec d'une alliance se traduirait non pas par une rupture mais au contraire par une longévité non justifiée. Celle-ci peut être due d'ailleurs à l'existence de fortes barrières à la sortie (Parkhe, 1991)

B. Issues stratégiques possibles pour la PME algérienne

L'alliance stratégique peut être perçue comme une trêve pour limiter la concurrence (Kogut, 1988 ; Garette, 1989), comme une phase intermédiaire entre concurrence par le marché et intégration par acquisition (Hennart, 1988) ou comme une nouvelle forme de compétition déguisée (Hamel, Doz et Prahalad, 1989).

Deux types de risques peuvent amener à l'échec d'une alliance :

- des risques endogènes liés aux comportements des partenaires (désaccords, divergences entre dirigeants, comportements opportunistes, risque de « vampirisation » après un achèvement de l'apprentissage d'un des alliés etc.)
- des risques exogènes tels que le changement dans les orientations stratégiques des « parents » de l'alliance, des modifications dans les politiques publiques et du risque pays (Yan, 1998) ou encore un changement dans la configuration concurrentielle du secteur.

Plusieurs issues sont alors envisageables :

- ❑ un rapprochement définitif par fusion ou acquisition : dans notre cas, cela se traduirait par la prise de contrôle total de la PME Djurdjura par Danone,
- ❑ un rapprochement durable mais non irréversible : il s'agirait alors d'un élargissement de l'accord à d'autres domaines non couverts par le présent accord : biscuits, eaux minérales ou d'autres fonctions : Marketing, R&D... etc.,
- ❑ une autonomie de l'alliance par rapport aux partenaires,
- ❑ un changement d'activité et une reconversion dans une autre fonction d'un des parents ou dans une nouvelle activité pour éviter une concurrence directe,
- ❑ un échec se traduisant par une dissolution de l'entité commune ou sa cession à un tiers.

Ainsi, il faudrait imaginer un modèle sur l'évolution de l'alliance selon le type de partenaires, leurs intentions stratégiques et l'organisation de la coopération (Fernandez, 1993).

Dans notre cas précis et après l'examen des opérations de « partenariat » de Danone, il semblerait que la firme opère de manière identique dans tous les pays du Sud de la Méditerranée : deux options peuvent alors être retenues correspondant aux choix offerts à la PME :

- ◆ un rapprochement définitif par rachat de l'entité commune par la FMN ou un retrait du partenaire étranger (rachat ou rupture).
- ◆ l'élargissement de l'accord à d'autres domaines.

Même si l'objet de ce travail n'était pas de faire des recommandations à la PME pour assurer une réussite de son accord avec Danone ; nous pouvons néanmoins envisager quelques actions à mener afin de valoriser au mieux les actifs spécifiques de Djurdjura dans les deux cas de figures précédents.

En effet, les connaissances du partenaire local sont un actif spécifique⁴⁵ au sens institutionnel du terme ; il faudrait dans ce sens maintenir sinon accroître cette spécificité et partant la dépendance de l'autre partenaire. L'équation selon Hamel, Doz et Prahalad (1989) pour le « succès » d'une alliance se résume ainsi : accroître et renforcer son apprentissage et freiner le transfert de compétences vers le partenaire (ceci correspond exactement aux pratiques stratégiques de Danone dans sa relation avec la PME locale). Dans ce sens, la PME devrait envisager de :

- accélérer les apprentissages en termes de gestion et de procédures en multipliant les stages de formation pour les cadres locaux et en systématisant le double encadrement aux niveaux des directions stratégiques. Cette implication des cadres locaux doit aussi s'accompagner de procédures de diffusion de l'information vers les autres échelons de direction des différents départements de DDA.
- ne pas abandonner les fonctions d'innovation et de recherche au profit du partenaire et renégocier pour maintenir le département. Il faudrait même envisager des formations des cadres locaux dans le centre régional Danone et augmenter le budget R& D de DDA⁴⁶.
- renforcer la capacité d'analyse marketing en négociant l'intégration de cadres dans la direction Marketing même si cette dernière est séparée « géographiquement » de l'usine. Il faudrait aussi associer des cadres algériens aux réunions de « briefs » marketing et dans les enquêtes consommation menées au niveau local.
- il faudrait aussi envisager de « freiner » l'apprentissage de Danone en maintenant une spécialisation locale sur certaines fonctions de direction
- : le partenaire local devrait garder l'exclusivité dans le traitement des fonctions des ressources humaines et des relations avec les partenaires locaux : sous-traitants, distributeurs et fournisseurs mais aussi, les relations avec toutes les institutions locales : pouvoirs publics, organisations professionnelles, syndicats...etc.
- une trop forte spécialisation peut aussi constituer un frein à l'apprentissage collectif. Dans ce sens, le partenaire local doit envisager d'être associé à toutes les fonctions de direction et de production.
- transférer toutes les compétences acquises aux autres filiales du groupe et associer les cadres dirigeants aux réunions importantes et décisions stratégiques de DDA.
- enfin, il faudrait éventuellement envisager de relancer la marque locale « Djurdjura » et penser à la protéger par un brevet. Dans le cas d'un retrait du partenaire étranger, cela signifierait un moindre investissement marketing et en image de marque.

Concernant le premier cas de figure relatif à une éventuelle reprise de Djurdjura par Danone ou à un retrait du partenaire étranger, les actions précédentes peuvent à la fois retarder l'échéance mais surtout aboutir à une meilleure valorisation des actifs intangibles de Djurdjura. Dans le cas d'un retrait définitif du partenaire étranger, ces actions pourront permettre de maximiser le transfert de compétences vers la PME locale.

⁴⁵ D'après Williamson (1975) (cité par Meschi 2004), « la maîtrise des relations avec l'environnement d'un pays constitue un actif spécifique et intangible pour les partenaires locaux. Dans ce sens, les firmes désireuses de s'installer, acceptent des coûts de transaction et de gouvernance élevés des coentreprises pour pouvoir en bénéficier. »

⁴⁶ Celui-ci est compris actuellement entre 2 et 3% du chiffre d'affaires de DDA. Données de la direction de DDA en Algérie, Entretien avec l'EX DRH, Mai 2005.

Dans le second cas de figure envisagé concernant un élargissement de l'accord, le partenaire local doit à la fois améliorer les synergies avec ses autres filiales (mais aussi éviter d'associer le partenaire étranger à ses domaines compétitifs) et envisager dès à présent l'implantation du groupe dans les autres métiers clés. Ainsi, il pourrait d'ores et déjà tenter de se rapprocher de partenaires locaux pour les eaux minérales et les biscuits ou de créer d'autres filiales en rapport avec ces deux activités de base.

Conclusion partielle de l'étude de cas

La deuxième partie de notre travail a été consacrée à la présentation et à la discussion des résultats de notre analyse de l'accord DDA. Nous avons dans un premier temps présenté les résultats de nos enquêtes sur le terrain, analysé les effets de l'accord à la fois sur l'entité DDA, sur les autres filiales du groupe et sur le secteur des produits laitiers frais en Algérie. Ensuite, nous avons essayé de les comparer aux hypothèses théoriques présentées dans notre cadre d'analyse.

Ces résultats font apparaître que la PME locale envisage l'accord plutôt comme une stratégie défensive face à un concurrent potentiel mais aussi afin de priver les autres concurrents locaux d'un allié important. Ensuite, il a été constaté que les besoins de la PME se situent non pas au niveau des apports de liquidité, des difficultés d'accès aux crédits bancaires ou des apports technologiques de la FMN mais plutôt par rapport à l'expertise en gestion et en marketing. D'un autre côté, la PME locale valorise ses compétences spécifiques en matière de connaissances de son environnement : habitudes de consommation, distribution et sous-traitance locales et mode de gestion et d'affaires du pays concerné.

La PME semble avoir pris des précautions statutaires afin que le contrôle de l'entité commune soit partagé et pour ne pas perdre toute emprise sur les décisions stratégiques au profit du partenaire étranger.

Nos résultats par rapport aux modifications de la structure du secteur semblent aller à contre-sens de la littérature. En effet, même si DDA a accru ses parts de marché de 25 à 40% en trois ans, elle ne bénéficie pas d'une position dominante dans la commercialisation des produits laitiers frais en Algérie. L'enquête menée dans les wilayas de l'Est algérien montre que nous assistons à l'émergence de nouveaux producteurs, l'arrivée d'autres FMN, la reconversion d'autres producteurs et le renforcement des positions compétitives des concurrents directs de Danone Djurdjura Algérie. Ceci peut être expliqué par un élargissement de la demande de PLF sous un double effet des efforts marketing de Danone et de facteurs exogènes (amélioration du pouvoir d'achat, changement dans les habitudes de consommation, etc.). Ces résultats ne sont pas définitifs et demandent à être confirmés au niveau national.

L'apprentissage de la PME doit se faire sur trois domaines : le transfert des savoirs de la FMN en termes de gestion et de marketing, la négociation des accords internationaux et la gestion des conflits. Cet apprentissage semble être relativement freiné par les pratiques de la FMN en termes d'encadrement (nouvel organigramme, politique marketing et R&D). Cependant, la PME semble bénéficier de l'expertise de la firme en termes de procédure qualité et d'investissements : les résultats financiers sont en nette amélioration avec un quasi-doublement du chiffre d'affaires sur une période de trois années.

La confrontation de nos résultats avec les références théoriques a permis de rejeter certaines hypothèses émises au départ en réponses à nos questions de recherche. Cependant, ce travail présente plusieurs limites : d'abord, les enquêtes menées ne permettent pas de tester toutes les hypothèses et présentent des insuffisances en termes de représentativité des échantillons traités et de possibilités de généralisation. Ensuite, l'accès limité à certaines informations (Evolution des résultats financiers, difficultés d'accès aux données concernant la stratégie du groupe) laissent quelques questions importantes en suspens : quelle est la stratégie envisagée par le groupe ? Comment sont utilisés les bénéfices ? Quels sont les projets stratégiques de DDA dans le futur ?

Afin de maintenir un certain équilibre dans l'alliance entre la FMN et la PME, cette dernière devrait mener certaines actions, liées essentiellement à l'accélération de son apprentissage et du transfert des compétences du partenaire étranger et leur diffusion à toutes les autres filiales du groupe. Aussi, dans la

perspective d'une implantation du groupe dans d'autres domaines clés, le groupe algérien devrait penser d'ores et déjà à l'élargissement de l'accord dans une renégociation future.

Cette accélération de l'apprentissage de la PME est le meilleur (sinon l'unique) moyen de valoriser les actifs spécifiques et de maintenir la dépendance du partenaire étranger pour les connaissances locales de Djurdjura. Même dans le cas le plus probable d'une reprise de DDA par Danone, ce serait l'opportunité pour le groupe algérien d'envisager la « meilleure » sortie possible.

Conclusion générale

La coopération interentreprises est devenue une option stratégique que les dirigeants ne peuvent plus ignorer et la formation d'alliance un moyen pour l'entreprise d'entrer sur de nouveaux marchés, d'éviter un concurrent, d'améliorer ses compétences, de lancer de nouveaux produits ou de partager les risques et les coûts, (Fernandez 1993).

La conception des alliances stratégique diffère selon l'approche théorique retenue. Elles sont considérées par la théorie des coûts de transaction comme une forme transitoire d'organisation entre le marché et la hiérarchie. Dans une approche d'économie industrielle, elles représentent une trêve (contournement) dans la concurrence et un moyen d'assurer une stabilité et une plus grande concentration dans le secteur. Par rapport aux approches d'analyse stratégique, elles sont soit une expression différence et « déguisée » de la concurrence, soit une option stratégique parmi tant d'autres pour éviter un concurrent. Les alliances stratégiques deviennent ainsi un levier tant sur le plan du contrôle de la compétition et du pouvoir de marché que sur celui de l'apprentissage organisationnel.

Certains auteurs soutiennent que si « la stratégie classique permettait à l'entreprise de se poser uniquement les problèmes qu'elles pensaient pouvoir résoudre, l'alliance stratégique doit permettre de se poser également les problèmes qu'on ne sait pas résoudre aujourd'hui pour être en position de les résoudre demain » (Garette et Blanc, 1993). D'autres auteurs pensent cependant que ces alliances ne sont « qu'une compétition déguisée afin de piéger le partenaire (concurrent) dans un jeu délibérément mis en place pour l'étouffer » (Hamel, Doz, Prahalad, 1989). Alors, véritable opportunité pour l'entreprise ou piège à éviter ? Quel comportement doit adopter une entreprise, et à fortiori quand il s'agit d'une PME, vis-à-vis de ses « concurrents-partenaires » ?

L'explosion du nombre des alliances stratégiques s'est accompagné d'un nombre important d'études, donnant lieu à une littérature abondante et diversifiée. Cependant, la plupart de ces références traitent des alliances entre grands groupes industriels et sont généralement centrées sur les pays de la triade.

L'originalité de ce travail est de traiter de la relation entre une FMN et une PME du sud dans un secteur rarement examiné sous l'angle des stratégies interentreprises. En effet, ce travail avait pour objet d'analyser un accord entre la multinationale Danone et le groupe agroalimentaire algérien Batouche. Le 21 octobre 2001, Danone signe un accord pour détenir 51 % dans PME Djurdjura, filiale du groupe algérien. En août 2002, la PME Danone Djurdjura Algérie (DDA) commercialise le premier Yaourt sous la marque Danone en Algérie.

Nous avons tenté dans ce travail de répondre à trois types de questions : d'abord, nous avons essayé d'analyser les motivations de la PME algérienne, leader sur son marché, pour signer un tel accord, sous cette forme et avec ce partenaire en particulier. Ensuite, nous nous sommes intéressés au déroulement des négociations et aux changements que l'accord a pu induire sur le fonctionnement et la taille de la PME. Enfin, nous avons tenté d'examiner les effets de l'accord tant sur le plan des résultats financiers que sur les autres filiales du groupe et sur le secteur des produits laitiers frais en Algérie.

Par rapport aux motivations des entreprises entrant dans une alliance stratégique, la littérature fournit de nombreuses réponses à ce sujet. La recherche d'économie d'échelle, l'accès à une nouvelle technologie, le partage de risques et des coûts de lancement et de R&D et l'entrée sur de nouveaux marchés constituent les motivations les plus citées. En effet, « s'associer à un partenaire local permet à la FMN étrangère de disposer d'une interface avec les acteurs locaux, de s'inscrire dans les réseaux de décision, d'avoir accès à certaines ressources, voire d'être culturellement acceptée. » (Nalleau, 1993, p. 10).

Cependant, ces raisons sont plus adaptées aux comportements des grandes firmes. Que recherche une PME dans un accord avec une FMN ? Quels sont les risques pris en termes d'autonomie et de dépendance ? A-t-elle d'autres options stratégiques lorsqu'elle est confrontée directement à une FMN sur

son marché ? Comment peut-elle limiter sa dépendance ? Que doit-elle faire pour que son accord soit une opportunité de développement de ses activités ? Autant de questions auxquelles nous avons tenté de répondre dans ce travail.

Sur un plan macro économique, et concernant les pays en voie de développement ou en transition, les alliances stratégiques permettent de répondre à trois types de contraintes (Nallau, 1993) : impliquer l'investisseur étranger dans la gestion du projet, maintenir un certain contrôle sur l'investissement étranger par le biais de l'entreprise locale associée et permettre l'intégration du pays à l'économie internationale. Le débat est particulièrement vif dans ces pays (y compris l'Algérie) quant à l'opportunité de ces alliances entre entreprises locales et FMN afin de moderniser le tissu industriel et permettre une meilleure insertion à l'économie mondiale.

Pour mener à bien ce travail, nous nous sommes référés à deux types d'approches théoriques : l'analyse stratégique des alliances (Garrette et Dussauge, 1991), avec une composante de la théorie du pouvoir de marché afin d'analyser les changements de la configuration du secteur (Kogut, 1988) et la théorie de l'apprentissage organisationnel (Hamel, 1991, Ingham, 1994).

Nous avons fait des hypothèses dans le sens où la PME avait signé l'accord parce que d'une part elle était en difficulté financière et que d'autre part, elle voulait éviter un concurrent potentiel. Aussi, les négociations ont été difficiles pour la PME en raison de la puissance de la FMN et que l'accord avait abouti à un « contrôle parental dominant » (au sens de Yan, 1998) de Danone et une perte d'autonomie stratégique pour la PME. Enfin, nous avons émis l'hypothèse que les transferts se feraient d'abord par rapport aux actifs immatériels (image de marque) conduisant à une amélioration des résultats financiers et que le secteur des PLF en Algérie connaîtra une nette domination de Danone Djurdjura Algérie.

Les enquêtes sur le terrain, menées dans le cadre d'un stage au laboratoire d'économie et de développement de l'université de Béjaia (Algérie), et l'analyse des statuts et du fonctionnement de Danone Djurdjura Algérie, nous ont permis de valider certains hypothèses et de rejeter d'autres.

La principale motivation de la PME n'était pas financière, ni technologique mais concernait plutôt son accès à l'expertise de Danone en termes de gestion, de procédures de qualité et de marketing. Les négociations furent effectivement difficiles pour la PME mais ont abouti à un contrôle partagé notamment pour les décisions stratégiques importantes. Cependant, certaines décisions liées à la nouvelle organisation de l'entreprise s'apparentent à des freins à l'apprentissage de la PME et favorisent l'adaptation de la FMN aux conditions locales.

Concernant la configuration du secteur, il semblerait que l'arrivée de Danone ne s'est pas accompagnée d'une plus grande concentration, bien au contraire. Les efforts considérables menés sur le plan marketing ont conduit à un élargissement de la demande provoquant plusieurs changements : arrivée de nouvelles FMN sur le marché, reconversion d'autres producteurs, émergence de petits producteurs et renforcement du pouvoir de marché des concurrents directs de DDA.

L'accord avec la multinationale Danone apparaît comme une véritable opportunité pour la PME, même s'il remet en cause son autonomie et l'oblige à envisager toutes les issues stratégiques possibles. Car si les alliances stratégiques constituent une option à ne pas négliger, elles présentent aussi l'inconvénient d'être une forme très instable d'organisation avec des taux de mortalité importants. Deux cas de figure sont à examiner pour la PME algérienne :

Le cas d'un élargissement de l'accord qui nécessiterait une renégociation du contrat dans sa globalité. Le groupe algérien devrait envisager dès à présent cette option en élargissant ses activités vers les métiers de base de Danone pour être, le cas échéant le partenaire « idéal » de la FMN. Ainsi, il pourrait créer des filiales « biscuits » et « eaux minérales » ou tenter des rapprochements dans ce sens avec des partenaires locaux.

Le second cas de figure est celui d'une reprise totale de Danone Djurdjura Algérie par la firme multinationale. Cette éventualité est la plus probable lorsque l'on se réfère au mode opératoire de la FMN (Perez, 1996). Dans ce cas, la PME devrait valoriser au mieux ses compétences et maintenir une dépendance accrue du partenaire étranger. Sa croissance forte et ses investissements en terme d'outils de production lui permettront de négocier un nouvel accord qui lui sera favorable.

Dans les deux cas précédents, la PME devrait accroître son apprentissage organisationnel et tenter de freiner celui de son partenaire étranger. Aussi, elle devrait approfondir son expertise en termes de connaissances du marché local.

Même s'il permet de fournir quelques éléments de réponses quant aux stratégies des PME en présence d'une FMN, ce travail comporte plusieurs limites, tant sur le plan théorique que méthodologique. D'abord, il ne concerne qu'un seul cas, rendant toute généralisation de nos résultats aux accords PME/FMN limitée, voire impossible. Ensuite, il est limité sur le plan théorique par l'inexistence d'une théorie globale des alliances stratégiques (Noel et Fernandez, 1993) et la fragmentation et la diversité des approches théoriques traitant du sujet (Halloul, 2001)

Afin de compléter cette analyse sur les alliances stratégiques entre une PME et une FMN, nous pouvons proposer trois pistes de recherche : les deux premières concernent le champ d'analyse et la dernière celui des relations entre PME et FMN.

Une première piste consisterait à analyser la diversité des modes d'implantation des firmes multinationales agroalimentaires en Algérie. Danone a signé un accord pour une prise de participation majoritaire du capital de Djurdjura. Yoplait a accordé une licence et Candia produit en franchises avec un partenaire local. Nestlé s'est installée avec une prise de participation minoritaire. Coca cola et Pepsi cola ont cédé des licences, et d'autres FMN ont seulement des accords de représentation avec des partenaires locaux. Ces modes contractuels différents peuvent être reliés aux motivations stratégiques des FMN.

La seconde question concerne la concentration géographique des firmes agroalimentaires en Algérie. Celles-ci se répartissent principalement sur trois pôles industriels : alger, Blida et la vallée de la Soummam (Béjaïa). Cette question de recherche pourrait s'attacher à déterminer les facteurs d'attraction de ces zones par rapport aux spécificités de l'industrie agroalimentaire. Elle nécessitera la mobilisation des théories de localisation industrielle mais aussi les références à l'analyse stratégique du comportement des firmes.

La dernière piste de recherche concerne les relations entre PME et FMN. La problématique sera centrée autour des configurations des alliances et des asymétries de taille et de pouvoir d'une part et leur relation avec les issues de ces accords et des options stratégiques des PME. Dans ce sens, une attention particulière devrait être accordée aux analyses stratégiques, à la littérature sur l'instabilité des alliances et aux théories sur l'entrepreneuriat et les PME

Bibliographie

1. **Allaya M., Rastoin J.L. (1990).** Les multinationales de l'agroalimentaire à la fin des années 80 : l'impératif de la mondialisation. *Economie et gestion agroalimentaires*, octobre, n° 17.
2. **Amaldoss W., Meyer R.J., Raju J.S., Rapoport A. (2000).** Collaborating to compete. *Marketing science*, vol. 19, n° 2, p. 105-126.
3. **Amellal R. (1995).** La filière lait en Algérie : entre l'objectif de la sécurité alimentaire et la réalité de la dépendance [en ligne]. In : Allaya M. (ed.). *Les agricultures maghrébines à l'aube de l'an 2000*. Montpellier : CIHEAM-IAM, p. 229-238. (Options méditerranéennes. Série B : études et recherches ; n. 14). [Consulté en janvier 2006] <http://ressources.ciheam.org/om/pdf/b14/CI960052.pdf>
4. **Arlandis J. (1987).** De l'alliance stratégique à la stratégie d'alliance. *Revue d'économie industrielle*, 1er trimestre, n° 39, p. 228-243.
5. **Astley W.G., Fombrun J.C. (1983).** Collective strategy : social ecology and organizational environments. *The Academy of Management Review*, vol. 8, n° 4, p. 576-587.
6. **Baltazan G. (1997).** *L'avantage coopératif, le partenariat, la coopération et l'alliance stratégique*. Paris : Ed. Organisation.
7. **Bardelli P. (1997).** La coopération inter-entreprises : de la fiction à la réalité. In : Palloix C. et Rizopoulos Y. *Les firmes et l'économie industrielle*. Paris : l'Harmattan, p. 339-350.
8. **Baudry B. (1997).** *L'économie des relations interentreprises*. Paris : la Découverte. (Repères).
9. **Benabdelkrim M. (2001).** L'investissement étranger dans la filière lait dans les pays du Bassin méditerranéen : exemple de la Tunisie, du Maroc et de la Turquie. Projet de master of science. IAM Montpellier.
10. **Ben Amor H. (2003).** L'impact de la coopération inter-entreprises sur l'organisation : étude de trois cas d'alliances stratégiques dans le secteur touristique tunisien. Communication à la XIIème conférence annuelle de l'AIMS (Association Internationale de Management Stratégique), session poster, 3-6 juin 2003, Carthage (Tunis). [Consulté en janvier 2006] résumé de la communication : <http://www.strategie-aims.com/tunis/default.htm>
11. **Bencharif A., Gherzi G., Rastoin J.L., Tozanli S. (2002).** Les nouveaux partenariats entre acteurs économiques. Communication au séminaire du CIHEAM « L'espace agricole et agroalimentaire euro-méditerranéen face à la mondialisation », Alger, 26-28 avril 2002.
12. **Bencharif A. (1997).** Stratégies d'internationalisation et restructuration des firmes multinationales agroalimentaires. Document de travail. INSEG (Alger).
13. **Blodgett L.L. (1992).** Factors in the instability of international joint venture : an event history analysis. *Strategic management journal*, vol. 13, n° 6, p. 475-481.
14. **Boukella M. (1998).** Restructuration industrielle et développement des industries agroalimentaires en Algérie. *Cahiers du CREAD*, n° 45, p. 51-72.
15. **Bouyacoub A. (1997).** Les nouveaux entrepreneurs en Algérie en période de transition : la dimension transnationale. *Cahiers du CREAD*, 2ème trimestre, n° 40.

16. **Broussoule C. (1989).** Stratégies d'alliance dans l'industrie agroalimentaire. *Revue d'économie industrielle*, n° 49, 3^{ème} trimestre. p. 19-33.
17. **Burgers W.P., Hill C.L., Chan Kim W. (1993).** A theory of global strategic alliances: the case of the global auto industry. *Strategic Management Journal*, vol. 14, n° 6. p. 419-432.
18. **Das S., Sen K.P., Sengupta S. (1998).** The impact of strategic alliances on firm valuation. *The Academy Of Management Journal*, vol. 41, n° 1, p. 27-41.
19. **Delapierre M. (1996).** Evolutions structurelles et stratégies face à la mondialisation. *Economie rurale*, janvier-février, n° 231, p. 12-20.
20. **Delapierre M. (1991).** Les accords inter-entreprises : partage ou partenariat ? *Revue d'économie industrielle*, 1^{er} trimestre, n° 55, p. 135-161.
21. **Doz Y. (1996).** The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal*, vol. 17, Special issue, p. 55-83.
22. **Dussauge P., Garette B. (1990).** Les alliances stratégiques : analyse et mode d'emploi. *Revue française de gestion*, Septembre-octobre, p. 4-18.
23. **Fernandez G., Noel A. (1993).** L'alliance stratégique : une réponse des PME à la mondialisation. *Cahiers de recherche CETAI* (Centre d'Etudes en Administration Internationale, HEC, Montréal), décembre, 21 p. [Consulté en janvier 2006] Résumé : <http://cetai.hec.ca/publicat/stratc.htm#93-19>
24. **Fernandez G. (1993).** Les alliances stratégiques. *Cahiers de recherche CETAI*, avril, 32 p. [Consulté en janvier 2006] Résumé : <http://cetai.hec.ca/publicat/stratc.htm#ENS-93-01>
25. **Fourcade C. (2004).** Stratégies des PME agroalimentaires. Cours IAM : Mondialisation et géostratégie agroalimentaires, IAM Montpellier, janvier.
26. **Garette B. (1989).** Actifs spécifiques et coopération : une analyse des stratégies d'alliances, *Revue d'économie industrielle*, n° 50, p. 15-31.
27. **Garette B., Blanc G. (1993).** Les alliances internationales : logiques stratégiques et problèmes de management, *Annales des mines, Gérer et comprendre*, Mars, p. 24-36.
28. **Gherzi G., Padilla M. (2001).** Le marché international du lait et des produits laitiers [en ligne]. In : Padilla M. (ed.), Ben Saïd T. (ed.), Hassainya J. (ed.), Le Grusse P. (ed.). *Les filières et marchés du lait et dérivés en Méditerranée : état des lieux, problématique et méthodologie pour la recherche*. Montpellier : CIHEAM-IAM, p. 7-22. (Options Méditerranéennes : Série B, Etudes et recherches, n° 32). [Consulté en septembre 2005]. <http://ressources.ciheam.org/om/pdf/b32/CI011661.pdf>
29. **Gherzi G., Rastoin J.L. (2001).** La mondialisation en marche. *Problèmes économiques*, juin, n° 2719.
30. **Gherzi G. (2003).** Partenariat méditerranéen : garder le cap dans une mer agitée ? [en ligne] In : Jacquet Florence (ed.), Lerin François (ed.). *Libre-échange, agriculture et environnement : L'Euro-Méditerranée et le développement rural durable : état des lieux et perspectives*.

Montpellier : CIHEAM-IAM, p. 27-38. (Options méditerranéennes, Série A, n° 52). [Consulté en septembre 2005]. <http://ressources.ciheam.org/om/pdf/a52/03400052.pdf>

31. **Glais M. (1992).** *Economie industrielle : les stratégies concurrentielles des firmes*. Paris : ITEC.
32. **Guillouzo R., Perrot P., Ruffio P. (1999).** Typologie, déterminants et spécificités des alliances dans l'industrie agroalimentaire française. *Cahiers d'économie et de sociologie rurales*, 3^{ème} trimestre, n° 52, p. 21-53.
33. **Halloul R. (2001).** *Comportements d'entreprises et alliance : repères et controverses*. Dunkerque : Laboratoire Redéploiement Industriel et Innovation. (Document de travail, n° 47).
34. **Hamel G., Doz Y., Prahalad C.K. (1989).** S'associer avec la concurrence : comment en sortir gagnant ? *Harvard l'expansion*, n° 54, p. 24-32. Texte original: "Collaborate with your competitors and win". *Harvard Business Review*, jan- feb.
35. **Hamel G. (1991).** Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, vol. 12, p. 83-102.
36. **Harrigan K.R. (1988).** Joint ventures and competitive strategy. *Strategic Management Journal*, vol. 09, p. 141-158.
37. **Hennart J.F. (1988).** A transaction costs theory of equity joint ventures. *Strategic Management Journal*, vol. 9, p. 361-374.
38. **Ingham M. (1994).** L'apprentissage organisationnel dans les organisations. *Revue française de gestion*, janvier-février, n° 97, p. 105-121.
39. **Inkpen A.C., Beamish P.W. (1997).** Knowledge bargaining, power and instability of international joint venture. *The academy of management review*, vol. 22, n° 1, p. 177-202.
40. **Jaquet D. (1998).** Trente années de politique financière de Danone au service de sa stratégie industrielle. *Annales des mines, Gérer et comprendre*, Juin.
41. **Jolly D. (2001).** *Alliances interentreprises : entre concurrence et coopération*, Paris : Vuibert.
42. **Julien P.A., Marchesnay M. (1997).** *Economie et stratégies industrielles*. Paris : Economica.
43. **Kogut B. (1988).** Joint ventures : Therorical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, vol. 9, p. 319-332.
44. **Koza P.M., Lewin A.Y. (1998).** The co-evolution of strategic alliances. *Organization Science*, vol. 9, n° 3, Special issue, p. 255-264.
45. **Larsson R., Bengtsson L., Henriksson K., Sparkes J. (1998).** The interorganizational learning dilemma: Collective knowledge development in strategic alliances. *Organization Science*, vol. 9, n° 3, Special issue, p. 285-305.
46. **Levesque B. (2000).** Le partenariat : une tendance lourde de la nouvelle gouvernance à l'ère de la mondialisation [en ligne]. *Cahiers du CRISES* (Centre de Recherche sur les Innovations

Sociales, Québec), n° ET 0104 (Coll. Etudes théoriques). [Consulté en septembre 2005].
<http://www.crisis.uqam.ca/cahiers/ET0104.pdf>

47. **Marchesnay M. (1991).** *Economie d'entreprise*. Paris : Eyrolles.
48. **Menard C. (2000).** Une nouvelle approche de l'agroalimentaire : l'économie néo-institutionnelle. *Economie Rurale*, janvier-avril, n° 255/256.
49. **Meschi P.X. (2003).** Pourquoi et comment sortir d'une alliance ? *Revue Française de Gestion*, n° 143, p. 159-179.
50. **Meschi P.X. (2004).** La cession d'un co-entreprise: Simple cession d'actifs ou cession spécifique ? Analyse des marchés boursiers européens. *Finance-Contrôle-Stratégie*, vol. 7, n° 1, Mars, p. 117-150.
51. **Meschi P.X. (2004).** *Survie des co-entreprises d'internationalisation dans les pays émergents : Quels impacts du risque pays? [en ligne]*. Communication à la 13^{ème} Conférence de l'AIMS, Le Havre, juin. [Consulté en septembre 2005]. <http://www.strategie-aims.com/Normandie04/sessions/Meschi.pdf>
52. **Montigaud J.C. (1996).** Les stratégies d'alliance dans le secteur des fruits et légumes : le processus d'adaptation des producteurs-fournisseurs, *L'Echo des MIN*, n°117, p. 83-87.
53. **Mowery D.C., Oxley J.E., Silverman B.S. (1996).** Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic management journal*, vol. 17, Special issue, p. 77-91.
54. **Mucchielli J.L. (1991).** De nouvelles formes de multinationalisation : les alliances stratégiques. *Problèmes économiques*, 17 Juillet. (article original paru dans la Revue d'économie industrielle, janvier-mars 1991, n. 55, p. 118-134).
55. **Mucchielli J.L. (1998).** *Multinationales et mondialisation*. Paris : Seuil, 373 p. Chapitre 6 : Comment l'entreprise se multinationalise-t elle ? (Points Economie ; n° E41).
56. **Mucchielli J.L. (2001).** *Relations économiques internationales*. 3^{ème} éd. rev. et augm. Paris : Hachette, 159 p. (Les fondamentaux ; n.° 2). Les théories éclectiques et synthétiques de la FMN.
57. **Mucchielli J.L. (2003).** Internationalisation et localisation des firmes multinationales. *Economie et statistique*, n° 364.
58. **Nallau G. (1993).** La joint-venture internationale : l'essor d'une forme complexe et instable de l'entreprise. *Annales des mines, Gérer et comprendre*, mars. p. 4-16.
59. **Noel A., Zhang J. (1993).** Alliances stratégiques : une bibliographie thématique [en ligne]. *Cahiers de recherche CETAI* (HEC, Montréal), juin. 44 p. [Consulté en septembre 2005]. http://cetai.hec.ca/publicat/cr/93_06.pdf
60. **Noel A., Zhang J. (1992).** Alliances stratégiques et stratégies d'alliances, *Cahiers de recherche CETAI* (HEC, Montréal), octobre. 28 p. Résumé : <http://cetai.hec.ca/publicat/stratc.htm#92-15>
61. **OCDE (2001).** *PME et partenariats*. Paris : OCDE. (document de synthèse).
62. **Ohamé K. (1990).** Pourquoi les alliances échouent-elles ? *Harvard L'Expansion*, n° 56, p. 25-44.

63. **Park S.H., Ungson G.R. (1997).** The effect of national culture, organizational complementarity and economic motivation on joint venture dissolution. *The Academy Of Management Journal*, vol. 40, n° 2, p. 279-307.
64. **Park S.H., Russo M.V. (1996).** When competition eclipses cooperation: an event history analysis of joint venture failure". *Management Science*, juin, vol. 42, n° 06, p. 875-890.
65. **Parkhe A. (1991).** Interfirm diversity, organizational learning and longevity in global strategic alliances. *Journal of International Business Studies*, vol. 22, n° 4, p. 579-601.
66. **Parkhe A. (1993).** Partner nationality and the structure performance relationship in strategic alliances. *Organization Science*, vol. 4, n° 2, p. 301-324.
67. **Pearce J.R. (1997).** Toward understanding joint venture performance and survival: A bargaining and influence approach to transaction cost theory. *The Management Academy Review*, vol. 22, n° 1, p. 203-225.
68. **Perez R. (1989).** Contraintes stratégiques et logiques d'action des groupes alimentaires. *Economies et sociétés : progrès et agriculture*, juillet, n° 20, p. 09-26.
69. **Perez R., Tozanli S. (1990).** Les opérations structurelles des grands groupes agroalimentaires. *Economie et gestion agroalimentaires*, octobre, n° 17, p. 26-33.
70. **Perez R. (1994).** Les industries alimentaires et les stratégies des firmes en Méditerranée, *Comptes rendus de l'Académie d'agriculture de France*, vol. 80, n° 9, p. 151-176.
71. **Perez R. (1996).** Sur l'internationalisation des industries et des stratégies des firmes alimentaires, *Economie rurale*, juillet- octobre, n° 234-235.
72. **Perez R. (1997).** Les stratégies des firmes multinationales alimentaires. In : Palloix C. et Rizopoulos Y. *Les firmes et l'économie industrielle*. Paris : l'Harmattan, p. 147-163. D'après colloque ERSI Amiens, mai 1996.
73. **Perez R., Palpacuer F., Tozanli S. (2000).** Mutation du mode de gouvernance, dynamique de compétitivité et management stratégique des groupes : l'exemple du groupe Danone. 15èmes journées nationales des IAE, Bayonne, 6-8 septembre.
74. **Perez R. (2004).** Le cas Danone et l'affaire Lu-Danone. In : Perez R. (coord.), Brabet J. (coord.). *Management de la compétitivité et emploi*. Paris : L'Harmattan, p. 53-72.
75. **Rainelli M. (1996).** La firme multinationale dans la nouvelle économie industrielle internationale. *Economie rurale*, janvier-février, n° 231, p. 5-11.
76. **Rainelli M. (2003).** Firmes multinationales et délocalisation. *Cahiers français*, n° 317, p. 47-51.
77. **Ramanotsoa B. (1993).** Faut-il craindre les alliances au Japon ? *Annales des mines, Gérer et comprendre*, mars, p. 59-71.

78. **Rastoin J.L. (1973).** Les firmes multinationales en Méditerranée : le centre est la périphérie. *Options méditerranéennes*, n° 18, p. 56-66.
79. **Rastoin J.L., Tozanli S. (1992).** Les multinationales et le système alimentaire mondial : tendances stratégiques. *Economies et sociétés : Série développement agroalimentaire*, juin, AG n° 21, p. 137-165.
80. **Rastoin J.L. (1994).** L'industrie alimentaire mondiale: vers un oligopole à franges. *Revue française d'Economie*, Economie et politiques agricoles dans les pays en transition, juin, p. 113-126.
81. **Rastoin J.L., Ghersi G., Perez R., Tozanli S. (1998).** *Structures, performances et stratégies des groupes agroalimentaires multinationaux. Agrodata 1998*. 6^{ème} éd. Montpellier : CIHEAM-IAM, Volume 1.
82. **Reuer J.J., Miller K.D. (1997).** Agency Costs and the performance implications of international joint ventures internalisation. *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 6, p. 425-438.
83. **Tahi S., Benlahcen M. (2000).** Les stratégies interentreprises et le défi de la PME-PMI : le cas français. Actes du séminaire de recherche du Groupe de Recherche Economique et Sociale (GRECOS). Université de Perpignan.
84. **Tidjani B., Faye E.H. (1999).** Partenariat Nord-Sud : existe t il vraiment des opportunités pour les PME du Sud ? [en ligne]. *Revue africaine de gestion*, n° 0. [Consulté en septembre 2005]. <http://www.rag.sn/IMG/pdf/doc-28.pdf>
85. **Torres O. (1999).** *Les PME*. Paris : Flammarion. 127 p.
86. **Tozanli S. (1996).** L'évolution des structures des groupes agro-industriels multinationaux. *Economie rurale*, janvier-février, n° 231, p. 29-38.
87. **Tozanli S. (2004).** Stratégie d'internationalisation des firmes agroalimentaires multinationales. Document de cours, IAM Montpellier, janvier.
88. **Vacheux F. (1996).** Alliances : conséquences stratégiques et organisationnelles. *Revue française de gestion*, avril-mai, p. 12-24.
89. **Veron P. (1998).** Concurrents, confrères, partenaires et alliés de l'entreprise. In : Giget M. *La dynamique stratégique de l'entreprise*. Paris : Dunod, p. 157-175.
90. **Yan A. (1998).** Structural stability and reconfiguration of international joint ventures. *Journal of international business studies*, vol. 29, n° 4, p. 773-795.

Liste des annexes

Annexe 1 : Extraits des entretiens avec les cadres de Danone Djurdjura Algérie.....	92
Annexe 2 : Extraits des statuts de l'entreprise DDA.....	97
Annexe 3 : Figures non intégrées dans le texte	100
Annexe 4 : Sociétés consolidées par Danone au 31/12/2004 (www.danone.com)	106
Annexe 5 : Guide d'entretien préliminaire avec les cadres Danone.....	110

Annexe 1 : Extraits des entretiens avec les cadres de Danone Djurdjura Algérie

Entretien DRH : 15.05.2005

Turnover du DRH (Depuis 2001 ; 4^{ème} DRH en poste) : difficulté du poste, contentieux et difficulté de la gestion des rapports humains :

DRH : 3 personnes pour la gestion de 663 employés dont 13 cadres (5 étrangers détachés de Danone) et 50 cadres techniques.

« Pour Djurdjura, la rigueur faisait défaut, les rapports sociaux étaient conflictuels. Cette situation a été aggravée par le clanisme / tribalisme au niveau de la main-d'œuvre : les ouvriers se répartissent entre 3 ou 4 familles, habitent les mêmes villages dans un rayon de 15 Km de l'usine et font partie de 2 tribus. De ce fait, les conflits d'intérêt économique sont dilués dans des conflits familiaux ».

« Avec l'arrivée de Danone, une valorisation et harmonisation des rémunérations ont donné lieu à de fortes augmentations et ont permis de débaucher de nombreux cadres des entreprises concurrentes, notamment Soummam. Le salaire d'un ouvrier à DDA est de 18000 DA (soit, deux fois le SMIG), celui d'un cadre est compris entre 36000 et 90000 DA (soit de 5 à 10 fois le SMIG). Les cadres étrangers bénéficient d'une double rémunération : comme cadre de Danone Djurdjura Algérie, et une rémunération du groupe Danone comme cadre détaché. »

« Même après l'arrivée de Danone, la DRH reste réduite à sa plus simple expression. Dans ce sens, l'apport de la FMN n'est pas perceptible. La seule action menée a été l'harmonisation des salaires ».

« 60% des ouvriers sont syndiqués au sein de la section locale (UGTA). En 2001, la famille Batouche a obtenu lors des négociations des garanties pour qu'il n'y ait pas de licenciements. Effectivement, depuis l'arrivée de Danone, il y a eu un développement de la production et des recrutements importants, notamment pour la direction marketing. »

« En matière de GRH, il faut signaler que le règlement intérieur a été mis en place il y a un mois (soit en avril 2005). Il faut noter l'absence de procédures transparentes de recrutement, d'un département de formation du personnel et des comités de participation. »

Entretien avec l'Ex DRH, 16.05.2005

(Négociateur et conseiller du DG pour l'accord avec Danone)

Poste occupé : chef de département RH

« Danone a contacté l'entreprise Djurdjura dès la fin 1998. Les négociations ont débuté en 1999 et se sont déroulées pour l'essentiel en France. Elles ont duré deux ans et ont été souvent difficiles du côté algérien. Le groupe de négociation algérien comprenait le DG, le DRH de l'époque (un juriste de formation) et d'autres conseillers en dehors des cadres dirigeants de Djurdjura. »

« Les négociations ont abouti à la désignation par un tribunal algérien d'un commissaire aux apports pour évaluer la situation financière et l'actif de Djurdjura. Celui-ci a été évalué à 2,7 milliards de dinars algériens (soit 27 millions d'euros pour un taux de change de 1 euro pour 100 DA) Les négociations ont donné lieu à la création d'une SPA de droit privé algérien dont le capital est détenu à 51 % par Danone et 49% par les actionnaires de Djurdjura. Les statuts de la nouvelle entité dénommée Danone Djurdjura Algérie ont été déposés auprès d'un notaire algérien le 11 octobre 2001, soit près de deux ans après le début des négociations. »

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

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

« Actuellement, nous menons des études marketing afin de relancer la marque Djurdjura. Celle-ci a été déposée auprès de l'organisme de protection des marques en Algérie (INAPI). En même temps, un accord avec le groupe Danone pour la production de biscuits et autres produits sous la marque « lu » est très envisageable ».

Entretien avec O Klein : 17.05.2005.

Directeur financier et comptable : cadre du groupe Danone

« A notre arrivée, nous avons trouvé à Djurdjura une situation difficile : un manque d'organisation dans la gestion, un savoir-faire des travailleurs mais une culture différente et une législation souvent opaque. Néanmoins, les règles comptables sont assez comparables et ne posent de ce point de vue aucune difficulté d'adaptation. »

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

« J'ai déjà effectué une rotation comme cadre du groupe pour nos implantations dans les pays de l'Est. J'ai déjà travaillé en République Tchèque, en Roumanie et en Bulgarie. Mais avec DDA, nous avons une situation inédite pour le groupe Danone. Nous contrôlons 51 % du capital mais pas le conseil d'administration. Les décisions se prennent à 80% (4/5) des voix et nous n'en avons que la moitié (au prorata du nombre d'actions détenues). Nous devons de ce fait obtenir l'accord de notre partenaire pour toutes les décisions importantes y compris les plans stratégiques à moyen terme et les décisions d'investissement. »

« Nous comptons prendre le contrôle de l'entreprise d'ici 5 ans comme dans la plupart des autres implantations et ceci dans l'optique d'une meilleure gestion et d'une vision plus claire de l'avenir de DDA »

« Néanmoins, ce contrôle partagé n'empêche pas le rapatriement des bénéfices par Danone au prorata de la détention de capital. Chose que nous n'avons pas fait pendant les trois premières années, préférant réinvestir une partie importante des bénéfices dans l'expansion de l'usine et l'amélioration de l'outil de production. »

« Des points de désaccords sont apparus avec notre partenaire algérien dès le début. Ils concernaient essentiellement la politique de marketing et l'encadrement. Ils ont été réglés par des négociations et consentements communs. La direction marketing a été implantée à Alger. Elle est dirigée actuellement par un cadre Danone, ainsi que la DFC, le commercial, la direction des achats/ Approvisionnements. Les cadres Djurdjura sont à la tête de la direction technique de l'usine et de la direction des ressources humaines. »

Entretien avec les cadres du département AQSA/

Développement l'assurance de la qualité et la sécurité alimentaire 18.05.2005.

Service développement, rattaché au département AQSA. Le service est créé en juin 2004.

Missions principales : élaboration des recettes, validation des ingrédients et spécification.

« Après le *brief* et l'accord du service marketing pour le lancement d'un nouveau produit, nous décidons de développer l'aromatisation par exemple. Danone confie la fourniture d'arômes à des fournisseurs agréés. Nous recevons les fûts d'arômes de l'étranger. Ces opérateurs sont connus à travers une Core List des fournisseurs répartis par zone géographique. Danone Djurdjura Algérie dépend de la zone Afrique-Moyen Orient et elle est rattachée au centre de développement des produits et des techniques (DPT) de Barcelone. Aucune décision n'est prise à notre niveau sans l'aval de cette direction. »

« Après des études marketing effectuées par la direction d'Alger, il a été décidé de relancer la gamme Danone Bio : Bioactivia, Bio de Danone. Nous avons effectué une étude de la faisabilité du lancement : la formule est existante au niveau de la DPT de Barcelone et de ce fait nous ne faisons pas de recherche/développement au sens propre du terme. Même les combinaisons d'arôme qui peuvent être suggérées par le marketing doivent être soumises à la DPT.

Entretien avec un responsable du département AQSA : 15.05.2005

« Le département assurance qualité et sécurité alimentaire a trois fonctions principales : contrôle de la qualité, Suivi de l'audit AIB (*American international baking*) pour l'hygiène au sein de l'usine et l'HACCP* et la normalisation (Iso 9000) »

« Le responsable de l'audit Aib pour l'hygiène au sein de l'usine assure le suivi et l'évaluation des BPF (bonnes pratiques de fabrication) et BPH (bonnes pratiques d'hygiènes) »

« Nous assurons le contrôle des quatre ateliers :

Prod 1 pour les PGF (pâtes grasses et fraîches) : Petits Gervais aux fruits, Dan'up, Fruix... ; Prod 2 pour les yaourts brassés et aromatisés et les crèmes desserts ; Prod 3 pour Danao ; Atelier Process pour la préparation des matières premières des trois autres ateliers. »

« Concernant la question relative à la baisse de la production enregistrée en 2002 par rapport à 2001 ; nous pouvons avancer deux explications. La situation socio-politique propre à la région et les événements de Kabylie en 2001 ont fortement perturbé la fourniture des matières premières et la commercialisation/distribution des produits DDA.

La seconde explication est beaucoup plus liée à l'arrivée de Danone : en effet, avant la venue du groupe, Djurdjura comme la quasi-totalité des entreprises algériennes sous facturait ses ventes à la demande des clients. Lorsque ce dernier commandait par exemple 500 palettes de crèmes « dessert », il demandait à ce

* Le système HACCP (*Hazard Analysis Critical Control Point*) adopté par la Commission du Codex Alimentarius identifie des dangers spécifiques et détermine les mesures à adopter en vue de les maîtriser, et ceci dans le but d'assurer la salubrité des aliments. Le système HACCP est un instrument destiné à évaluer les dangers et établir des systèmes de maîtrise axés sur la prévention au lieu de faire appel essentiellement à des procédures de contrôle a posteriori du produit fini. Tout système HACCP est à même de subir des adaptations et des changements, compte tenu notamment des progrès réalisés en matière de conception de l'équipement, des procédures de fabrication ou de l'évolution technologique. L'application du système HACCP est compatible avec la mise en oeuvre des systèmes de gestion de la qualité, tels que ceux mentionnés dans les normes de la série ISO 9000. HACCP est le système approprié pour assurer la salubrité des aliments à l'intérieur de ces systèmes.

Document de synthèse, "Les principes du HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) et les lignes directrices pour leur application". FAO/OMS. Genève, Suisse, 13-17 mars 1995.

que sa facture ne contienne que 300 palettes. L'écart non facturé de 200 palettes était non déclaré et permettait d'« économiser » sur les imports à payer.

Avec la venue de Danone, cette pratique n'était plus possible car la firme exigeait par souci comptable que toutes les ventes soient facturées. Le même client qui commandait 500 palettes dont 200 non facturées, ne demandait plus que 300. D'autres clients se sont détournés pour s'approvisionner chez des entreprises concurrentes. »

Entretien avec un chef d'équipe production : 19.05.2005.

« Avec la venue de Danone, il faut dire que l'organisation du travail est meilleure. De nouvelles normes ont été introduites ce qui a demandé un certain temps d'adaptation. Par exemple, la mise en quarantaine systématique des produits avant leur « libération » des chambres froides avait posé au début des problèmes d'approvisionnement mais les travailleurs se sont adaptés. La direction a aussi augmenté considérablement les capacités et amélioré les conditions de stockage. »

« Les salaires ont été graduellement augmentés à partir de 2002. En 2004, ils étaient de 50 % supérieurs à ceux de 2001 pour les ouvriers et encore plus pour les cadres. Il est aussi prévu une autre augmentation en 2006. Les ouvriers reçoivent aussi une prime d'intéressement trimestrielle après atteinte d'un objectif collectif de production. »

« La production est assurée par une triple rotation quotidienne d'une dizaine d'équipes travaillant 8 heures chacune. La production est ainsi assurée 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. »

« L'environnement du travail s'est nettement amélioré. L'hygiène et l'ambiance professionnelle aussi. Les ouvriers ont deux tenues nouvelles par ans et des chaussures de sécurité « Eram ». Par contre, nous sommes assommés de chiffres relatifs à l'efficacité, au rendement et aux pertes et défauts de fabrication. Les exigences de rentabilité sont de plus en plus présentes chez les travailleurs et il semblerait que la responsabilité se décentralise. Des réunions de travail sont organisées périodiquement avec les cadres et notamment ceux de la qualité pour évaluer la situation et élaborer et améliorer les procédures de travail. »

« Avant l'arrivée de Danone, nous n'avions pas au niveau de la production autant de pression. C'était au commercial de vendre ce que nous avons produit. Mais depuis, la situation s'est inversée. Nous attendons les commandes du commercial. Nous produisons ce qu'ils ont vendu. Ces changements créent des tensions entre les deux services et souvent nous n'arrivons pas à suivre les commandes dans les délais impartis. »

« Concernant la formation des ouvriers, beaucoup de techniciens ont bénéficié depuis l'arrivée de Danone de stages de formation. Par exemple, avant le lancement de la ligne DANA O, des techniciens se sont déplacés en Suède et au Maroc pour suivre des stages de formation pour la maintenance et la production. Mais il arrive aussi que ce soit les cadres étrangers qui viennent en Algérie. Ce fut le cas pour les questions liées à la qualité et à l'hygiène. »

Entretien avec un cadre financier et comptable : 26.05.2005.

« Certes, il y a eu une amélioration de la gestion avec l'arrivée de Danone. L'organigramme a été clarifié, des directions créées, souvent avec des cadres Danone à leur tête mais il faut aussi savoir que Djurdjura apporte son savoir-faire, le sentiment de consommer du local, ses connaissances des affaires et des habitudes locales. Elle apporte aussi une certaine assurance pour Danone dans un pays à risque élevé par les agences internationales d'assurance du commerce extérieur. »

« DDA est une SPA de droit algérien, soumise aux règles juridiques algériennes et avec un capital social de 2.7 milliards de dinars algériens, détenu en majorité par Danone : 51%. Cela étant dit, Djurdjura garde aussi un certain contrôle sur les décisions stratégiques de l'entreprise qui ne peuvent se faire sans l'accord des 4/5 ièmes des membres du Conseil d'Administration. »

« L'apport de Danone a été financier par l'achat d'action après réévaluation du capital de Djurdjura. Un expert a été désigné à cet effet par le tribunal compétent pour évaluer les avoirs de l'entreprise : équipements, savoir-faire, marques déposées, terrains...etc. »

« Aussi, les autres filiales du groupe Batouche, sont parfaitement autonomes et profitent de l'expansion de DDA par la sous-traitance des activités de transport et de distribution et la fourniture de l'emballage papier et plastique. C'est dans ce sens que l'accord DDA constitue une opportunité pour tout le groupe, DDA étant la locomotive de cette machine ».

« Chaque actionnaire est libre pour réinvestir ou pas sa part des bénéfices. Mais les deux savent pertinemment que le développement de DDA passe inéluctablement par l'investissement et la modernisation des équipements. Dans ce sens, les deux partenaires se sont accordés sur un programme d'investissement à moyen terme à la fois ambitieux et stratégique. »

Annexe 2 : Extraits des statuts de l'entreprise DDA

SPA régie par les lois algériennes, dénomination Danone Djurdjura Algérie

Localisation : Zone industrielle Taharacht, Akbou, Bejaia, durée 99 ans ; capital Social : 2.7 milliards de DA.

Art 03 : dénomination sociale

« Si la société Compagnie Gervais Danone n'était plus, pour quelque raison que ce soit, actionnaire de la société DDA, la société devra cesser d'utiliser le nom « Danone » et les actionnaires restant devront modifier la dénomination sociale de la société à l'effet que toute mention de « Danone » soit supprimée. »

Art 07 : composition du capital social

Le capital social se compose de deux millions sept cents mille (2.700 000) actions nominatives de 1000 dinars chacune, soit deux milliards sept cents millions de dinars.

Il est divisé en actions de catégorie A (Batouche) et en actions de catégorie B (Danone)

1 323 000 actions de catégories A (49 % pour Djurdjura / Batouche)

1 377 000 actions de catégorie B (51 % pour Danone)

Art 13 : droit de préemption lors de la cession d'actions

Les cessions d'actions entre actionnaires titulaires d'actions de même catégorie sont libres. Les titulaires d'actions de catégorie A pourront librement transférer entre eux les actions qu'ils détiennent dans la société ainsi qu'à leurs héritiers, à l'exclusion de toute autre personne. Les titulaires d'actions de catégorie B auront le droit de transférer librement les actions qu'ils détiennent dans la Société DDA à toute société dans laquelle ils sont actionnaires majoritaires, à leur société mère ou à toute société dans laquelle la société mère est actionnaire majoritaire. L'expression « actionnaire majoritaire » désigne le cas dans lequel l'actionnaire d'une société filiale détient au moins 50% du capital de la dite filiale plus une action et/ou au moins 50 % des droits de vote dans les assemblées générales de la dite filiale plus une voix.

Chacun des actionnaires s'interdit de procéder à un transfert, à l'exclusion des transferts libres visés ci-dessus, de tout ou partie des actions de la société dont elle est propriétaire, sans les offrir au préalable aux autres actionnaires dans les conditions suivantes :

Les titulaires d'actions de catégorie A devront les offrir aux bénéficiaires suivants :

- tout d'abord aux autres titulaires d'actions de catégorie A
- puis aux titulaires d'actions de catégorie B

Les titulaires d'actions de catégorie B devront les offrir aux bénéficiaires suivants :

- tout d'abord aux autres titulaires d'actions de catégorie B
- puis aux titulaires d'actions de catégorie A

... L'actionnaire qui entendrait procéder à un transfert d'actions de la société, quelle que soit sa forme, s'engage à notifier son projet, concomitamment à l'ensemble des bénéficiaires du droit de préemption mentionnés ci-dessus ainsi qu'aux membres du conseil d'administration de la société au moins 90 jours avant la date prévue pour le transfert.

Art 17 : actions de garantie

L'ensemble des administrateurs doit être propriétaire d'un nombre d'actions représentant au minimum 20% du capital social. Le nombre minimum d'actions détenues par chaque administrateur est fixé à une (01) action.

Ces actions sont inaliénables pendant toute la durée des fonctions de l'administrateur qui en est propriétaire ; mention en est portée sur le livre des actionnaires.

Ces actions sont affectées en totalité à la garantie de tous actes de la gestion même de ceux qui seraient exclusivement personnels à l'un des administrateurs.

Les administrateurs nommés en cours d'exercice peuvent ne pas être actionnaires au moment de leur nomination, mais doivent le devenir dans le délai de trois mois. A défaut de quoi ils seront réputés démissionnaires d'office.

L'ancien administrateur (ou ses ayants droit) recouvre la libre disposition des actions de garantie du seul fait de l'approbation par l'assemblée générale ordinaire des comptes du dernier exercice pendant lequel il a été en fonction.

Art 19 : délibérations du conseil (Extrait)

« Les décisions du conseil d'administration sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés, chaque administrateur disposant d'une voix et ne pouvant représenter, comme mandataire, plus d'un de ses collègues, à l'exception des décisions suivantes qui seront prises à la majorité qualifiée des quatre cinquièmes (4/5) des membres présents ou représentés :

Nomination ou révocation du directeur général et du directeur général adjoint et fixation de leur rémunération.

Approbation ou toute révision du plan, du plan révisé et du budget annuel.

Acquisition ou création d'une nouvelle activité ou d'une nouvelle société d'un montant excédant 100 000 dinars (soit approximativement 1000 euros).

Toute cession d'une partie importante des activités représentant plus de 10% du chiffre d'affaires de la société ou du patrimoine de la société.

Toute opération de cession et/ou d'investissement dont le montant est supérieur de 10% ou plus au montant prévu dans le Plan, le Plan révisé ou le budget annuel.

L'établissement de la politique de sécurité alimentaire notamment en matière d'organismes génétiquement modifiés.

Les décisions listées aux paragraphes a. et b. ci-dessus seront prises à la majorité simple des membres présents ou représentés dès que l'ensemble des titulaires d'actions de catégorie A ou B détiendra au moins 68% du capital de la société ;

Les décisions listées aux paragraphes c., d., e. et f. ci-dessus seront prises à la majorité simple des membres présents ou représentés dès que l'ensemble des titulaires d'actions de catégorie A ou B détiendra au moins 60 % du capital de la société. »

Art 21. Direction générale et délégation de pouvoirs. (Extrait)

« Le directeur général et le directeur général adjoint sont chargés de la gestion de la société dans le cadre des pouvoirs qui leur sont conférés par le conseil d'administration. La durée de ses fonctions est fixée dans les mêmes formes. Une double signature du directeur général et du directeur général adjoint est nécessaire pour tout engagement d'un montant excédant 20 millions de dinars. » (soit approximativement 200 000 euros)

Extrait des anciens statuts de l'entreprise Djurdjura

Objet social : Fabrication et commercialisation de produits laitiers

Forme juridique et dénomination : « New Co Djurdjura Algérie SPA »

Capital social : 2 millions de dinars

- 1 980 000 détenus par la Sarl laiterie Djurdjura (propriété du groupe Batouche)
- 20 000 détenus par 6 membres de la famille Batouche

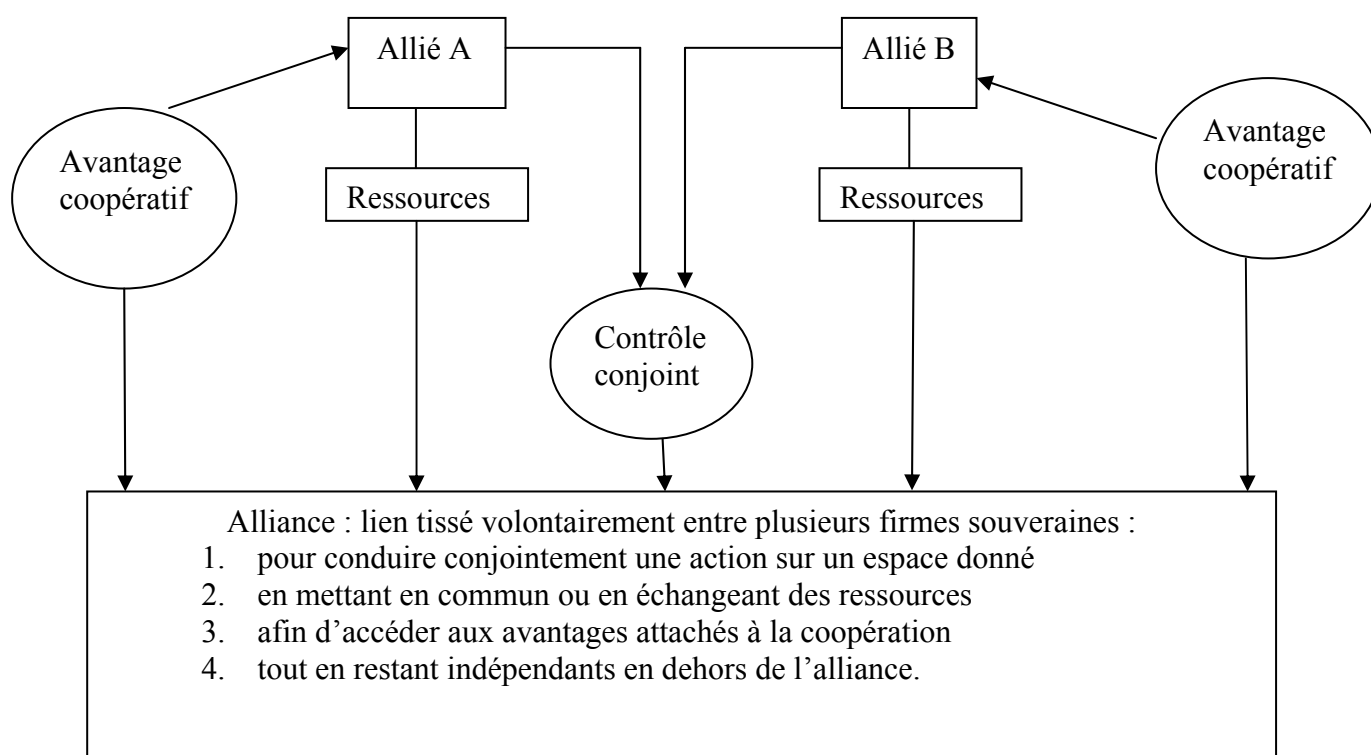
Art 18. : délibérations du conseil d'administration

(équivalent de l'article 19 dans les nouveaux statuts)

« ...Pour la validité des délibérations, la présence effective de la moitié au moins des administrateurs est nécessaire.

Les décisions seront prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés, chaque administrateur disposant d'une voix et ne pouvant représenter plus d'un de ses collègues.

Toutefois lorsque le Conseil d'Administration est appelé à statuer sur un projet de cession d'actions à un tiers non actionnaire, la décision d'agrément est prise à la majorité des trois quarts $\frac{3}{4}$ des voix des membres présents ou représentés. »



Annexe 3 : Figures non intégrées dans le texte

Figure 7 : Définition et Configuration de l'alliance (D'après Jolly, 2001, p 12, 17)

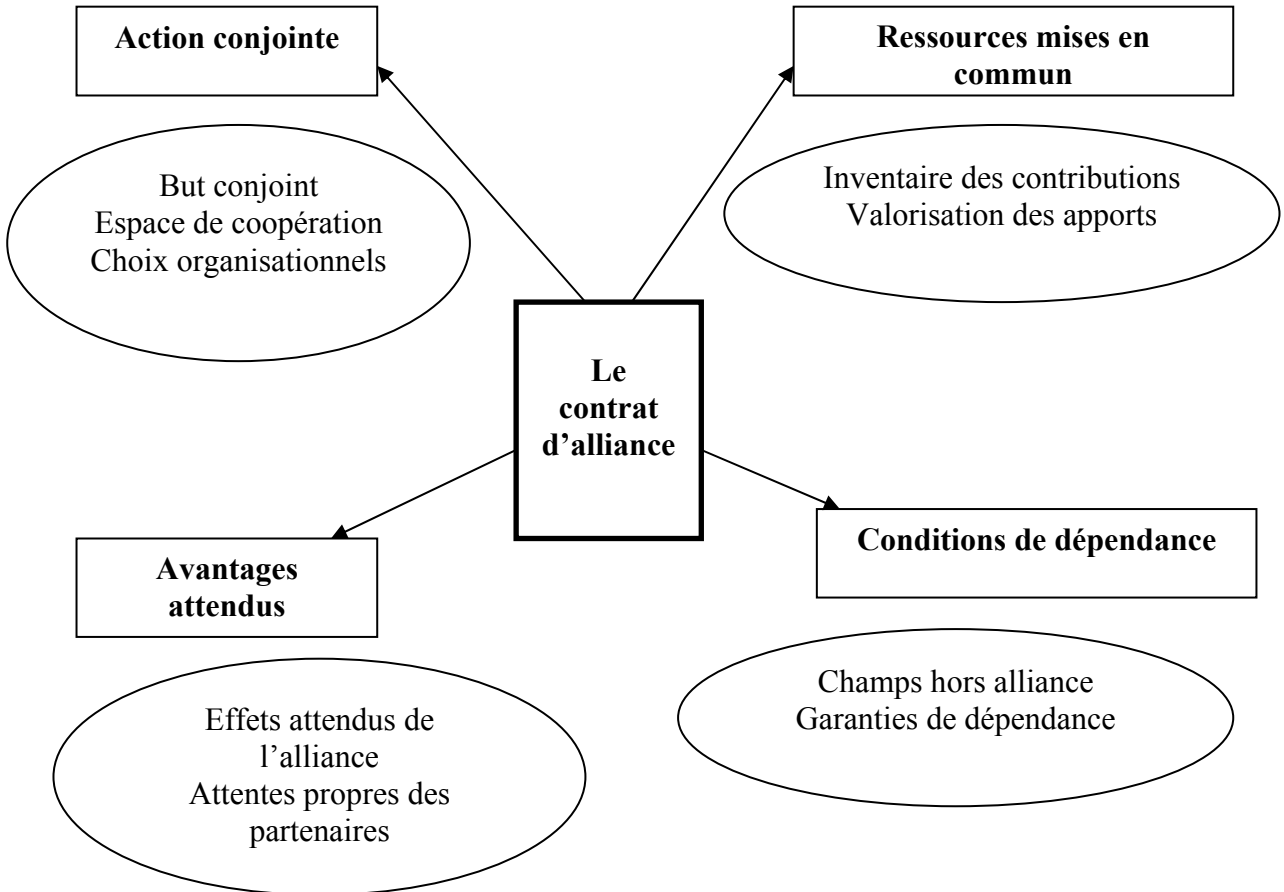


Figure 8 : Explications théoriques des alliances stratégiques (D'après Fernandez, 1993)

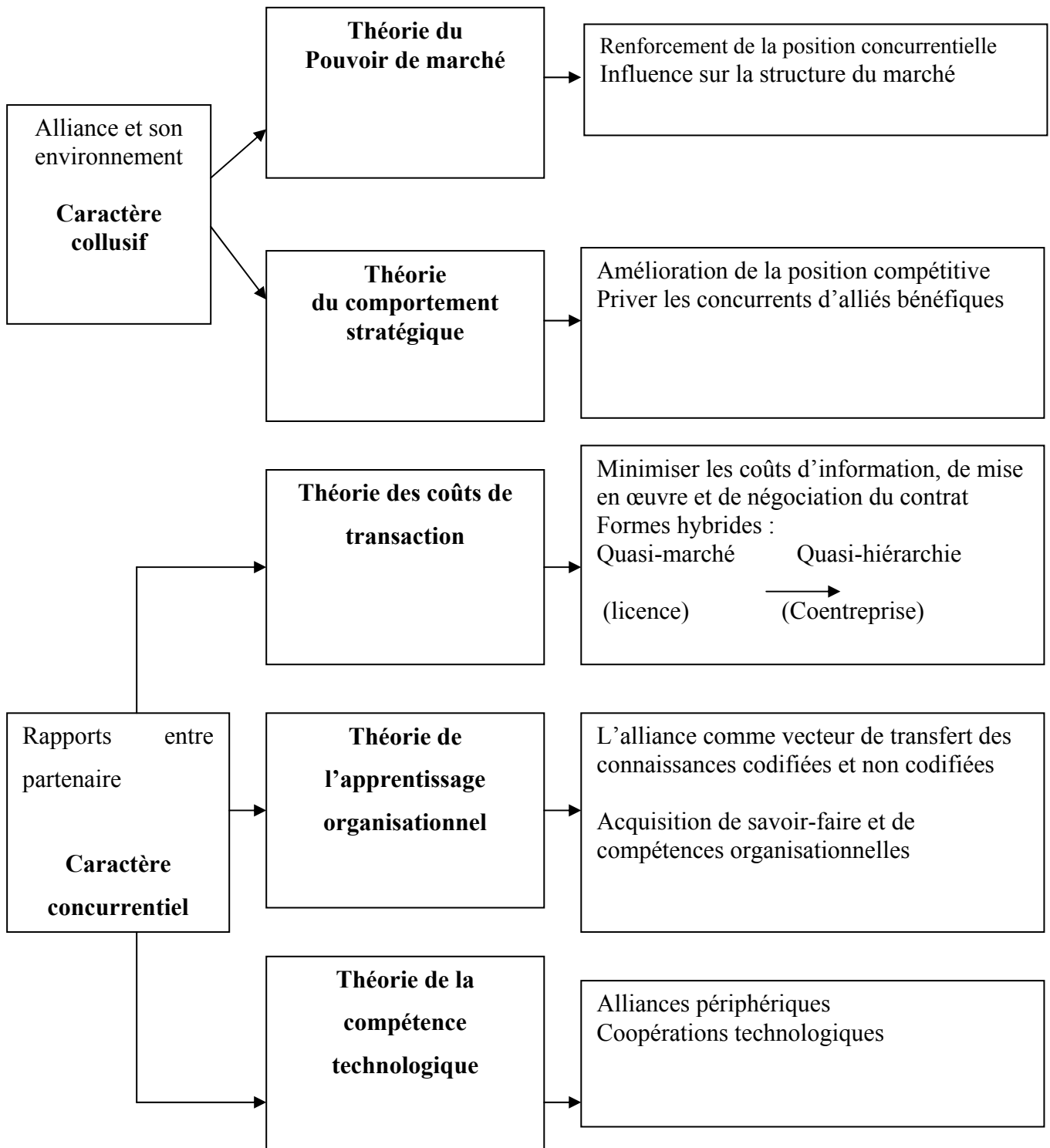


Figure 9 : Cycle de vie de la coopération (D'après Jolly, 2001, p. 119)

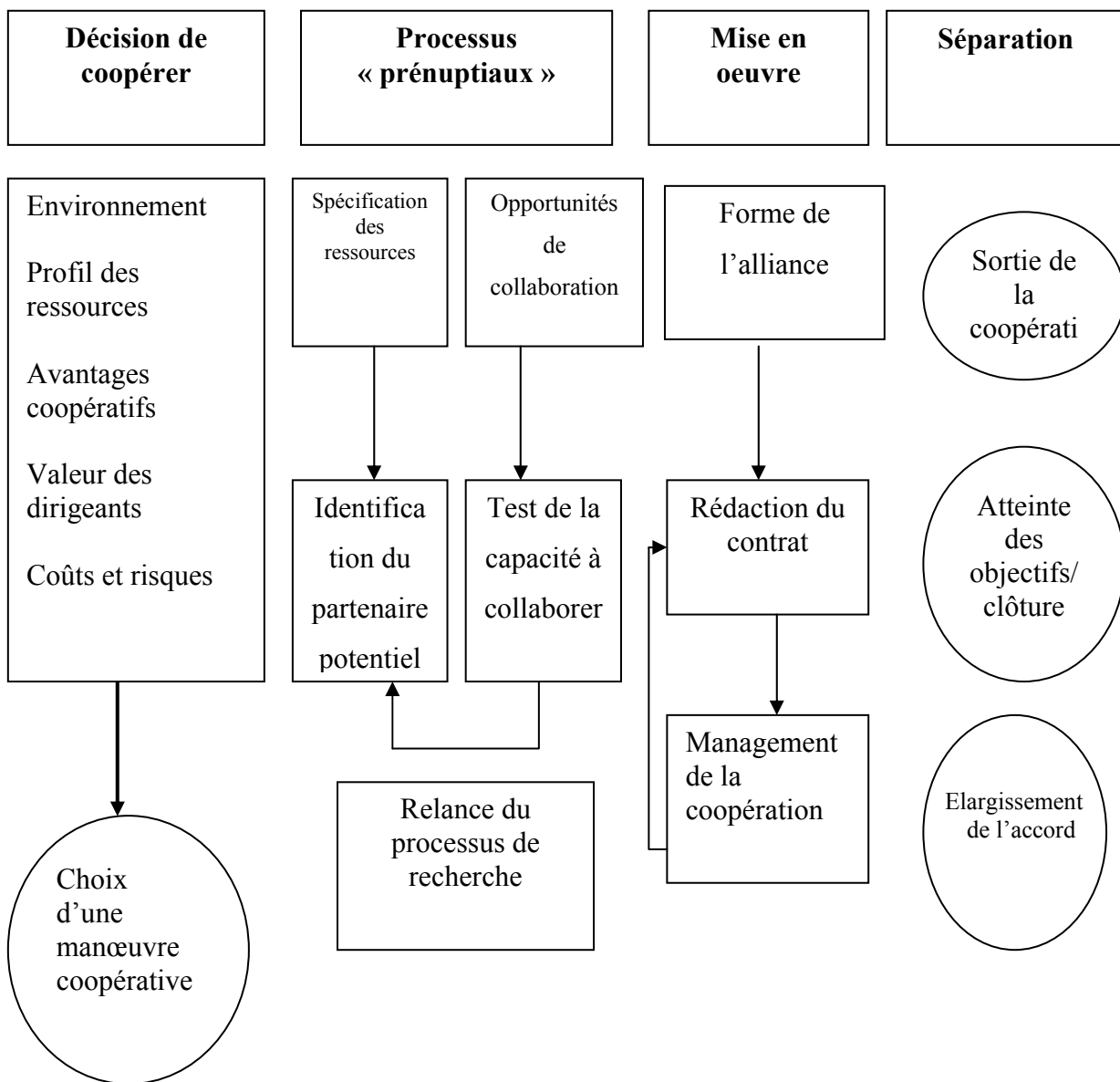


Tableau 12 : Configurations, logique transactionnelle et logique concurrentielle des alliances stratégiques (Dussauge et Garette 1991)

Configuration	Intégration conjointe	Additive	Complémentaire
Objectifs	Taille sur un stade amont (ou aval) de la filière d'activité	Taille sur le secteur auquel appartiennent les alliés	Complémentarité des actifs
Transaction organisée	Entre les alliances et les alliés	Entre l'ensemble des alliés et le marché	Entre alliés
Effets sur la concurrence	La concurrence peut rester frontale	La concurrence est profondément affaiblie	La concurrence directe est évitée par différenciation

Figure 10 : Typologie des alliances stratégiques (Dussauge et Garette 1991, p.10)

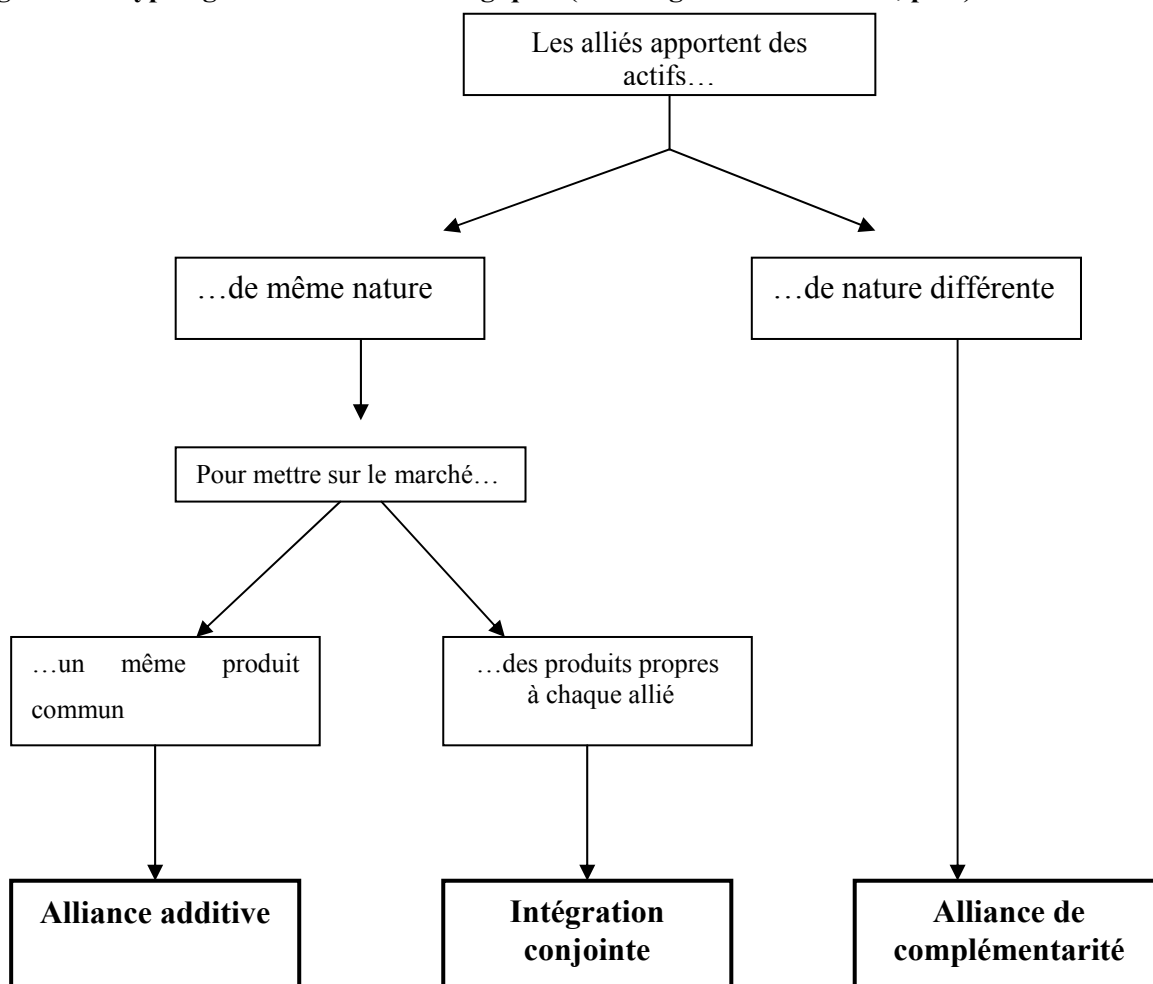
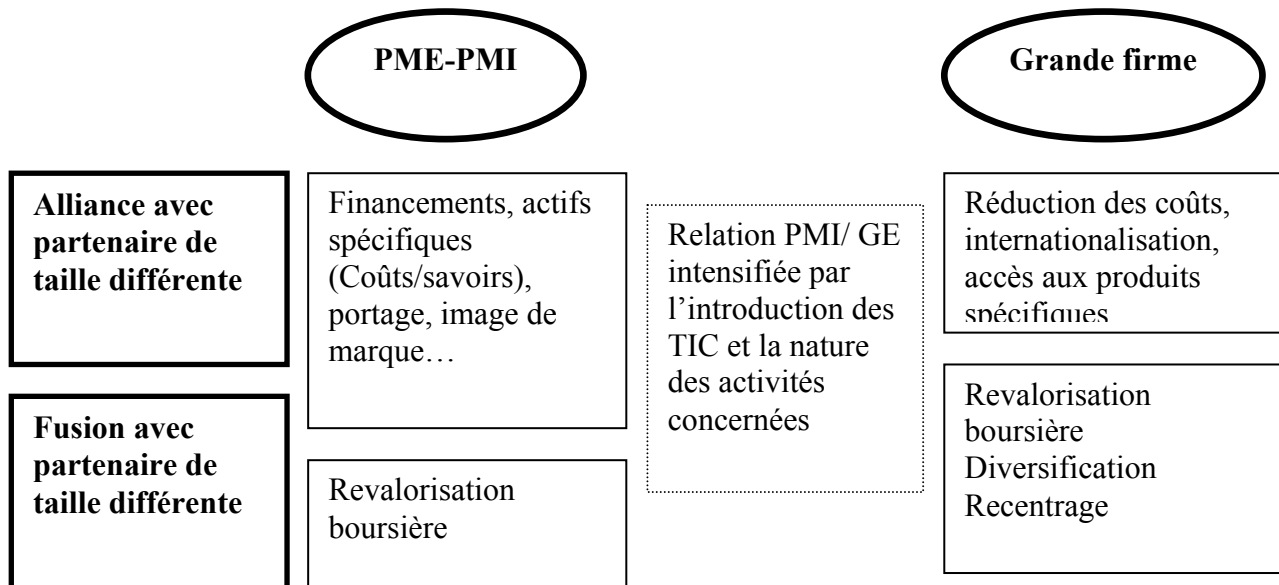
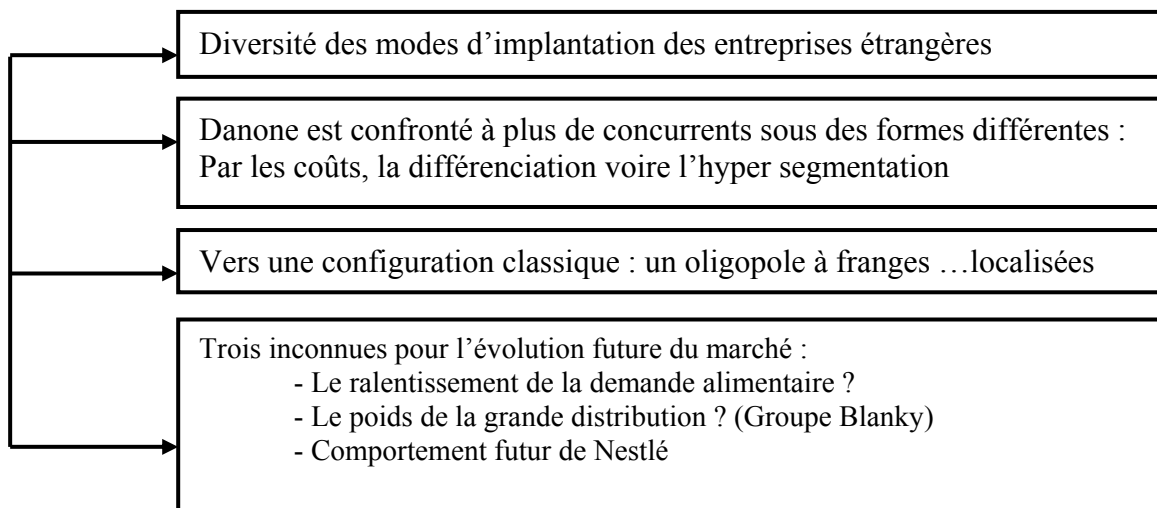
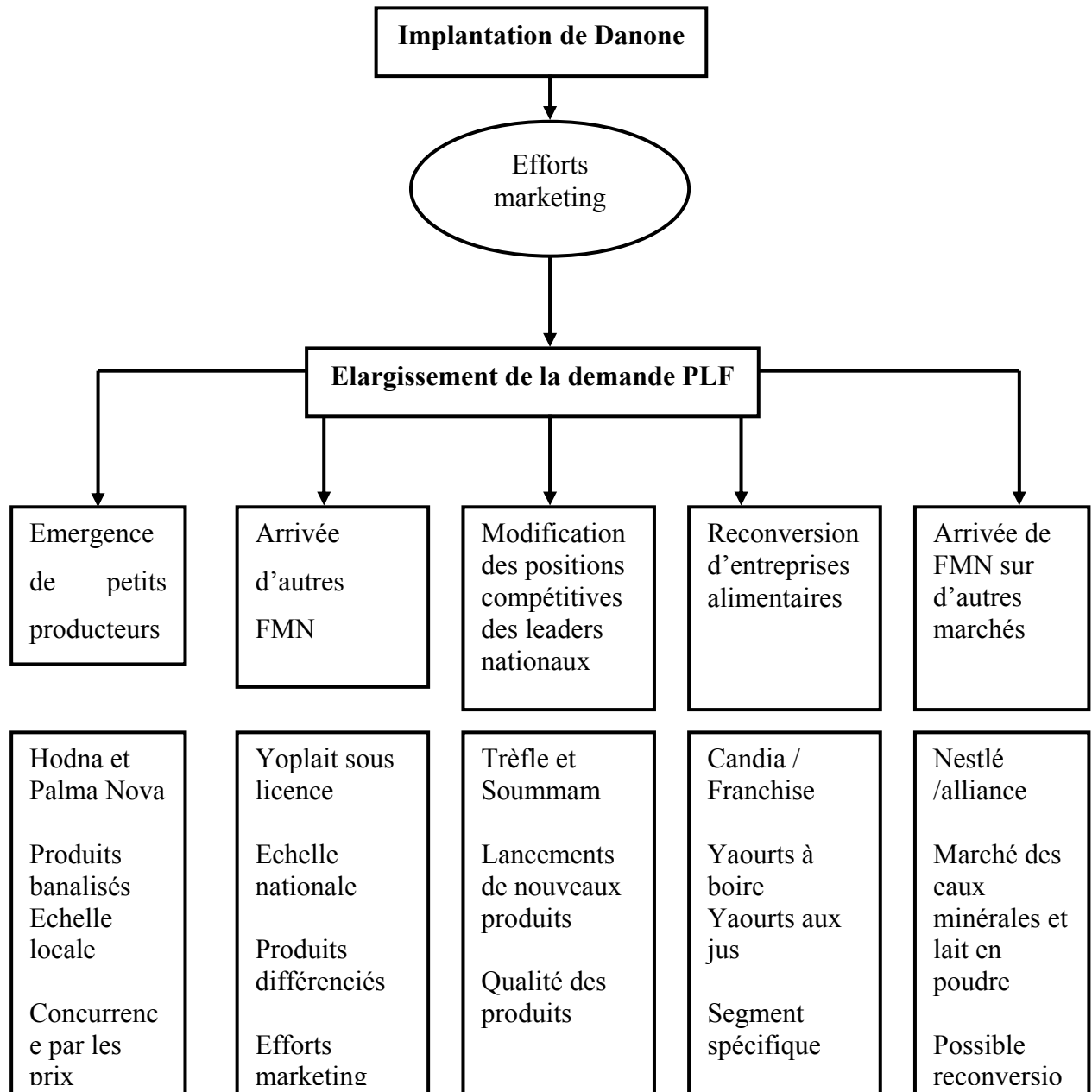


Figure 11 : Les motivations de la coopération entre partenaires de tailles différentes



Source : Tahi S., Benlahcen M, 2000.

Figure 12 : Nouvelle configuration du marché algérien des yaourts



Annexe 4 : Sociétés consolidées par Danone au 31/12/2004 (www.danone.com)

Sociétés consolidées par intégration globale

Sociétés	Pays	Contrôle du Groupe %	Intérêts du Groupe %
GROUPE DANONE	France		Société mère

Sociétés	Pays	Contrôle du Groupe %	Intérêts du Groupe %
PRODUITS LAITIERS FRAIS			
BLEDINA	France	100,00	100,00
DANONE	France	100,00	100,00
DANONE	Allemagne	100,00	100,00
DANONE	Autriche	100,00	100,00
DANONE	Belgique	100,00	100,00
DANONE SERDIKA	Bulgarie	100,00	100,00
DANONE	Espagne	55,96	55,96
DANONE CANARIES (ILTESA)	Espagne	78,50	43,93
DANONE FINLAND	Finlande	100,00	100,00
DANONE	Hongrie	100,00	100,00
DANONE	Irlande	100,00	100,00
DANONE	Italie	100,00	100,00
DANONE NEDERLAND	Pays-Bas	100,00	100,00
DANONE	Pologne	100,00	100,00
DANONE	Portugal	95,66	54,02
DANONE	République Tchèque	98,30	98,30
DANONE	Roumanie	65,00	65,00
DANONE	Royaume-Uni	100,00	100,00
DANONE INDUSTRIA	Russie	70,00	70,00
DANONE VOLGA	Russie	88,28	61,79
DANONE	Slovaquie	100,00	100,00
DANONE	Suède	100,00	100,00
DANONE TIKVESLI	Turquie	100,00	100,00
DANONE	Ukraine	100,00	100,00
DANONE— CLOVER	Afrique du sud	55,00	55,00
DANONE ARGENTINA	Argentine (1)	99,37	99,37
DANONE	Brésil (2)	100,00	100,00
DANONE CANADA DELISLE	Canada	100,00	100,00
THE DANNON COMPANY	Etats-Unis	100,00	100,00
STONYFIELD FARM	Etats-Unis	82,08	82,08
DANONE DE MEXICO	Mexique	100,00	100,00
PT DANONE DAIRY INDONESIA	Indonésie	100,00	93,56

BOISSONS			
NATURFRUIT	France	50,00	50,00
SA DES EAUX MINÉRALES D'EVIAN	France	100,00	100,00
SEAT (Sté d'Exploitation d'Activités Touristiques)	France	99,86	99,86
SMDA— SOURCES DU MONT DORE EN AUVERGNE	France	100,00	100,00
SOURCES DU MONT ROUCOUS	France	100,00	100,00
VOLVIC	France	100,00	100,00
DANONE WATERS DEUTSCHLAND	Allemagne	100,00	100,00
DANONE WATER BRANDS BENELUX	Belgique	100,00	100,00
AGUAS DE LANJARON	Espagne	95,00	78,61
FONT VELLA	Espagne	93,88	77,87
ITALAQUAE	Italie	100,00	92,67
ZYWIEC ZDROJ	Pologne	100,00	100,00
DANONE WATERS (UK & IRELAND)	Royaume-Uni	100,00	100,00
EVIAN VOLVIC SUISSE	Suisse	100,00	100,00
DANONE HAYAT	Turquie	100,00	100,00
AGUAS DANONE DE ARGENTINA	Argentine	100,00	100,00
DANONE WATERS OF CANADA	Canada	100,00	100,00
BONAFONT	Mexique	100,00	100,00
SALUS	Uruguay	58,37	43,05
FRUCOR BEVERAGE	Australie	100,00	93,56
AQUARIUS	Chine	50,00	46,78
ROBUST DRINK WATER(3)	Chine	92,00	86,08
ROBUST(3)	Chine	92,00	86,08
SHENZHEN HEALTH DRINKS(3)	Chine	60,00	56,14
WAHAHA(3)	Chine	51,00	47,72
AQUA (PT TIRTA INVESTAMA) (3)	Indonésie	74,00	69,23
FRUCOR	Nouvelle-Zélande	100,00	93,56

(3) Ensemble des entités juridiques constituant la société consolidée.

BISCUITS			
COMPAGNIE FINANCIERE BELIN	France	100,00	100,00
GENERALE BISCUIT GLICO FRANCE	France	50,00	50,00
LU FRANCE	France	100,00	100,00
LU SNACK FOOD	Allemagne	100,00	100,00
LU BELGIE (GB BELGIE)	Belgique	100,00	100,00
LU NORDIC(3)	Danemark	100,00	100,00
LU BISCUITS	Espagne	100,00	100,00
LU SUOMI	Finlande	100,00	100,00
PAPADOPOULOS	Grèce	60,00	60,00
LU GYORI (GYORI KEKSZ)	Hongrie	100,00	100,00
SAIWA	Italie	100,00	100,00
LU NEDERLAND (GB NEDERLAND)	Pays-Bas	100,00	100,00
LU POLSKA	Pologne	75,00	75,00
OPAVIA—LU	République Tchèque	99,71	99,71
BOLSHEVIK	Russie	76,42	76,42
CHOCK AND ROLLS	Russie	100,00	76,42
DANONE	Argentine(1)	99,37	99,37
DANONE	Brésil(2)	100,00	100,00
TRICAMP ALIMENTOS	Brésil	100,00	100,00
DANONE MASHREQ	Egypte	99,97	50,98
JIANGMEN DANONE BISCUITS	Chine	100,00	93,56
SHANGHAI DANONE BISCUITS FOODS	Chine	100,00	84,20
SUZHOU Co Ltd	Chine	100,00	93,56
BRITANNIA INDUSTRIES(3)	Inde	50,95	22,47
DANONE BISCUITS INDONESIA	Indonesie	100,00	93,56
DANONE BISCUITS MANUFACTURING	Malaisie	100,00	93,56
DANONE SNACKS MANUFACTURING	Malaisie	100,00	93,56
GRIFFIN'S FOODS	Nouvelle Zélande	100,00	93,56

(1) même entité juridique

Sociétés consolidées par mise en équivalence

PRODUITS LAITIERS FRAIS			
DELTA DAIRY	Grèce	30,00	30,00
BAKOMA	Pologne	18,15	52,43
CLOVER BEVERAGES	Afrique du Sud	39,46	39,46
DANONE DJURDJURA	Algérie	50,00	51,00
AL SAFI DANONE	Arabie Saoudite	50,00	50,10
STRAUSS DAIRY	Israël	20,00	20,00
CENTRALE LAITIERE DU MAROC	Maroc	29,22	29,22
PINGOUIN	Maroc	29,22	29,22
STIAL / SOCOGES	Tunisie	50,00	50,00
CALPIS AJINOMOTO DANONE	Japon	50,00	50,00
YAKULT HONSHA	Japon	20,02	18,73

BOISSONS			
DASANBE AGUA MINERAL NATURAL	Espagne	50,00	50,00
MAHOU	Espagne	33,34	33,34
MAGYAR VIZ	Hongrie	50,00	50,00
THE DANONE SPRINGS OF EDEN BV	Pays-Bas	50,00	66,90
POLSKAWODA	Pologne	50,00	50,00
CCDA WATERS	Etats-Unis	49,00	49,00
DSWATERS LP	Etats-Unis	49,96	49,96
PUREZAAGA	Mexique	50,00	50,00
SOTHERMA	Maroc	30,00	30,00
BONAFONT GARRAFONES Y SERVICIOS	Mexique	50,00	50,00
PUREZAAGA	Mexique	50,00	50,00
KIRIN MC DANONE	Japon	25,00	25,00

Annexe 5 : Guide d'entretien préliminaire avec les cadres Danone

Cet entretien a été effectué lors d'une première approche des dirigeants de Danone Djurdjura Algérie, dans le cadre d'un Master professionnel préparé à l'IAM Montpellier.

Nous avons volontairement reproduit le questionnaire dans sa première version avec les réponses (souvent partielles et incomplètes) des dirigeants. Cet entretien fut complété par trois autres visites à la direction de DDA

Avant propos

Ce questionnaire par entretien est élaboré dans le cadre d'une enquête sur les alliances stratégiques entre firmes multinationales et PME locales. Il comporte trois parties essentielles se rapportant respectivement à la négociation de l'accord et son contenu, au partage de décision et aux résultats obtenus de la part de l'entreprise algérienne.

Cet entretien sera effectué par Foued CHERIET auprès des responsables et dirigeants de l'entreprise algérienne. Il se fera en respectant l'anonymat de l'interlocuteur. Les appréciations de l'auteur n'engage en rien l'institut agronomique méditerranéen de Montpellier ni le laboratoire d'économie et de développement de l'université de Béjaia.

Les informations obtenues seront confidentielles. Elles ne peuvent être utilisées qu'à des fins pédagogiques et de recherche.

Les résultats seront présentés dans le cadre du travail de Master mené par l'étudiant sus-mentionné.

Centre International des Hautes Etudes Agronomiques Méditerranéen

Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier

**Enquête par entretien auprès de l'entreprise Danone Djurdjura en Algérie
Dans le cadre de la préparation d'un Master professionnel
en économie agroalimentaire et relations internationales**

**Analyse des stratégies de partenariat inter-entreprises
Cas de l'entreprise Danone- Djurdjura en Algérie**

Elaboré par Mr Foued Cheriet sous la direction de Mr Hamid Bencharif

**En collaboration avec le laboratoire d'économie et de développement de la faculté des sciences
économiques, de droit et de gestion de l'université A.Mira de Bejaia**

Août –Septembre 2004

Fiche d'identification :

Dénomination de l'entreprise : DANONE DJURDJURA ALGERIE

Adresse de l'entreprise : DDA Spa zone industrielle Taharacht AKBOU 06200

Principale production : produits laitiers (yaourt et crème dessert, jus de fruit au lait)

Statut juridique : société par action (SPA)

Nom du propriétaire : actionnaires DANONE & DJURDJURA

Age du propriétaire :

Nombre d'employés : 690

Chiffres d'affaire (dernier exercice, approximation à titre indicatif) : 04 Milliards DA

Estimation de la part de marché (Année en cours) : 35% (approximatif)

Répondant

Statut au sein de l'entreprise : DRH (Négociateur algérien de l'accord DDA)

Date : 28/04/2004

A. Quelles sont les raisons qui ont conduit la P.M.E. Algérienne à opter pour un accord de partenariat et choisir ce partenaire en particulier ?

A. Quelles sont les raisons qui ont conduit la P.M.E. Algérienne à opter pour un tel accord et choisir ce partenaire en particulier ?

Partie 1. : Premiers contacts et négociation de l'accord :

1. **Quand est-ce que les premiers contacts entre votre entreprise et le groupe Danone ont-ils eu lieu ?** 2000
2. **En quoi consiste votre accord avec le groupe Danone ?** Partenariat
3. **Avez vous été contactés par d'autres entreprises étrangères pour la signature du même type d'accord ? Si oui, pourquoi avoir opté pour Danone ?** oui
opter pour Danone pour la place que le groupe occupe dans le monde de l'industrie agro, et pour sa présence dans les pays voisins, aussi pour la situation organisationnelle de notre entreprise
4. **Avez vous envisagé de lier des accords commerciaux avec des partenaires locaux ?** non
5. **Combien de temps ont duré les négociations de l'accord avec Danone ?** deux ans
6. **Qui a été mandaté par votre entreprise pour négocier l'accord ?** le DG/DRH
7. **Où se sont déroulées les négociations de l'accord ?** en France
8. **Quelle a été la durée totale des négociations et la fréquence des rencontres entre les deux parties ?**
9. **Y a-t-il eu des points de désaccord ? Comment ont-ils été réglés ?** oui/ par consentement et accord
10. **Vous a-t-il semblé maîtriser les négociations de l'accord face aux dirigeants de Danone ?**
oui, très difficilement
11. **Avez vous eu des difficultés lors de la négociation de l'accord ? Si oui, lesquelles ?** oui
12. **Quelles sont les raisons essentielles ayant motivé votre décision de conclure un accord de partenariat avec Danone ?**
 - avoir une bonne organisation
 - gagner encore plus de part de marché
 - avoir la notoriété et le statut d'une multinationale
13. **Pouvez vous choisir et donner un ordre de priorité parmi les raisons évoquées ci-dessous : (classement des raisons dans un ordre décroissant selon l'importance relative de chacune)**

1. Notoriété et image de marque de Danone

Apport en capitaux et liquidité immédiate

2. Protection face à la concurrence étrangère et locale (dont celle du groupe Danone sur le marché algérien)

Eventualité d'une plus grande ouverture du marché

3. Apport en technique de gestion

Maîtrise de l'approvisionnement en matière première

Résorption des dettes de l'entreprise

Transfert de nouvelles techniques de production

Amélioration de la politique marketing et de communication de l'entreprise.

14. **Est-ce que l'entreprise Djurdjura avait des difficultés financières (endettement, problème de trésorerie, difficultés de remboursement de crédits bancaires...) au moment de la signature de l'accord ?** NON
15. **Y a-t-il eu des points particuliers sur lesquelles votre entreprise ne pouvait négocier ? Si oui, lesquels ?**
16. **Y a-t-il eu des négociations particulières concernant l'emploi et le maintien du personnel en poste ?** oui
17. **Est-ce qu'il y a eu une intermédiation dans les premiers contacts entre votre entreprise et le groupe Danone ?** dans les premiers contacts, il n'y avait pas d'intermédiation, plus tard oui
18. **Quel a été le rôle des autorités algériennes dans la négociation et la conclusion de l'accord ?** elles suivaient de très près le cours des négociations,
19. **Dans quelle mesure, l'accord conclu avec Danone répondait-il aux attentes et aux objectifs de votre entreprise**
Dans les clauses concernant l'apport en technologie et outils de gestion, ainsi que l'apport en capitaux
20. **Si vous aviez la possibilité de changer des clauses de votre accord avec le groupe Danone, que modifieriez-vous ?**
21. **Quelle est votre appréciation globale de l'accord de partenariat avec Danone ?**

B. Quelles sont les différentes étapes ayant conduit à la conclusion de l'accord et quel est le processus de décision et de partage de pouvoir qui en a résulté ?

Partie 2. : Accord de partenariat, partage de décision et autonomie :

1. **Suite à l'accord de partenariat, des changements en matière de prise de décision au sein de votre entreprise ont été enregistrés. Pouvez-vous nous identifier les fonctions pour lesquelles votre entreprise garde une autonomie de décision ?** aucune
2. **Quel type de directives pouvez-vous recevoir de la direction du groupe Danone ?** des directives d'ordre techniques / stratégiques
3. **Le groupe Danone contrôle le respect des clauses de l'accord. Comment se fait ce contrôle ?** par le biais des rapports qui se font continuellement, et les réunions du Conseil d'Administration, ainsi que d'autres réunions permanentes (industrielle, comité de développement, etc.)

4. **Y a-t-il eu des changements particuliers dans le personnel de direction de votre entreprise ? Si oui, lesquels ?** oui, la quasi-totalité des directions ont été renouvelées, (direction usine, direction achat & appros, direction marketing, direction finance, direction commerciale, direction des ressources humaines) et toutes ces directions n'existaient pas auparavant
5. **Est-ce que des employés du groupe Danone ont pris des fonctions de direction dans votre entreprise ? Si oui, quel est leur rôle exact ?**
Oui leur rôle est de faire fonctionner leurs structures selon les normes Danone. De former et initier les personnels existant aux impératifs de la gestion à la DANONE
6. **En matière de communication, il a été remarqué un certain dynamisme depuis votre accord avec le groupe Danone (campagne publicitaire, jeu de tombola, etc.). Qui, de vous ou de votre partenaire, gère la fonction marketing au sein de votre entreprise ?**
- c'est la partie DANONE
7. **Vous semble-t-il garder une certaine autonomie de gestion de votre entreprise ?**
relativement Oui
8. **Le groupe Danone applique des stratégies différentes selon le pays où il est implanté. Selon vous, quelles sont les particularités de marché algérien que le groupe prend en compte dans sa stratégie ?**
- Les cultures de consommation
- Le niveau de vie de la population
- Les aléas et contraintes sociaux- économiques
9. **Quels sont vos objectifs stratégiques à long terme ? Comptez-vous renforcer votre accord avec le groupe ou vous en défaire progressivement ?** tout dépend de la situation qui se présentera dans quelques années.
10. **Selon vous, pourquoi Danone a-t-il eu recours à un partenaire local plutôt qu'à une implantation nouvelle ?**
une implantation nouvelle nécessitera l'engagement des moyens considérables, puis pour des raisons de réglementation algérienne en terme de la propriété et gestion du foncier, pour ne pas faire face à des concurrents existant (Djurdjura en particulier leader national)
11. **Que pensez vous apporter de spécifique au groupe Danone ?**
12. **Dans la plupart des cas connus, le groupe Danone s'implante en s'appuyant sur un partenaire local. Passé le stade de l'apprentissage des habitudes locales en matière de consommation et de gestion, le partenaire local est soit absorbé soit cédé car le groupe n'appréciant pas de partager le pouvoir de décision. Quelle sera, selon vous, l'évolution de votre accord ?**
13. **Votre accord avec le groupe Danone comprend-il des clauses concernant un partage des décisions ?**
14. **Est-ce que vous êtes liés avec Danone pour la production de produits laitiers seulement, ou est-ce que l'accord sera élargi dans le cas échéant à des autres activités du groupe ?** Biscuits, eau minérale, etc. oui seulement aux produits laitiers.

15. **Dans le cas d'un échec de votre accord avec Danone, comment seront réglés les litiges et comment seront déterminées les responsabilités des deux partenaires ?**
selon la législation algérienne en vigueur et se basant sur les clauses du contrat.
16. **Vous semble-t-il avoir la même autonomie de décision qu'avant l'accord de partenariat ?** non, évidemment l'autonomie se rétrécit en présence d'un partenaire comme DANONE
17. **Comment envisagez-vous l'avenir de votre entreprise ?**

L'avenir de toute entreprise dépend de ses plans stratégiques à court et long terme, l'avenir de DDA dépend aussi de ça, mais aussi et surtout d'un personnel qualifié qui va la propulser vers un niveau plus élevé qu'aujourd'hui ; certes il est à prévoir des situations de crise à l'horizon qui sont dues à une transition radicale, on se prépare à :

C. Quels sont les résultats observés jusqu'à présent par rapport à la P.M.E. algérienne suite à l'accord de partenariat ?

Partie 3. : Résultats obtenus et appréciations

1. **Selon vous, quels sont les domaines où il y a eu de grands changements suite à l'accord de partenariat ?**
Dans la gestion du personnel et les plans de motivation, et l'évolution du personnel etc.
dans le management industriel, et organisationnel
dans la communication et la politique marketing
dans le développement et le contrôle de la qualité du produit et du service
dans les achats des matière première et emballage + autres
2. **Pouvez-vous donner un ordre de croissance des ventes de vos produits sous la marque Danone par rapport à celles du produit originel Djurdjura ? (évolution sur trois années)**
3. **Quels sont les nouveaux produits lancés sous la marque Danone ?(Année de lancement et date de retrait du marché si c'est le cas)**
yaourt aromatisé
crème dessert (Danette)
petit Gervais au fruits (GERVAIS)
yaourt à boire (DAN'up)
jus de fruits au lait DANA O
4. **Peut-on avoir l'évolution du budget de communication avant et après l'accord ?** Il n'y avait pas de budget communication avant le contrat
5. **Est-ce qu'il y a eu des changements en matière de production ?** oui
des changements dans le sens de la maîtrise des coûts de production, et de la maîtrise des chaînes (en amont et en aval)
6. **Quelles ont été les exigences de votre partenaire en matière de modifications à apporter en terme de gestion ?**
7. **Quelle a été l'évolution en termes de matériels utilisés ?**
renouvellement partiel des machines

8. **Est-ce que vous pouvez donner une idée sur les nouveaux investissements de l'entreprise ?** acquisition de nouvelles lignes (DAN'up, DANA0,) construction de nouveaux bâtiment (chambre froide et autres)
9. **Que pouvez-vous dire sur l'évolution de la part de marché de Danone Djurdjura durant ces trois dernières années ?**
elle est stable et augmentas relativement les premières années et a diminué avec l'arrivée de nombreux concurrents et évolution de ceux déjà existant Soummam, et autres
10. **Pouvez-vous nous donner un ordre de grandeur concernant le chiffre d'affaires de l'entreprise Danone-Djurdjura ?** 04 milliards DA
11. **Est-ce que l'entreprise Danone Djurdjura a eu recours à des crédits bancaires pour financer ses activités d'exploitation ou d'investissement ?** OUI
12. **Est-ce qu'il y a eu transfert de méthode de production nouvelle de la part du groupe Danone ? Sinon, de quelle nature a été le transfert effectué ?** OUI
13. **Comment réagit actuellement l'entreprise face à ses concurrents directs ? (Trèfle et Soummam par exemple)** instauration d'une politique basée sur la satisfaction client, en répondant à ses exigences et surveillant de prêt tout changement opéré par la concurrence
14. **Avez vous opéré des changements en matière de politique de prix ?** NON
15. **Est-ce que l'entreprise Danone Djurdjura compte élargir sa gamme et se lancer dans la production de lait par exemple ? élargir sa gamme dans gamme de produits (yaourt)**
16. **Avez vous des sous-traitants locaux ? Lesquels et dans quels domaines ?** OUI
le transport du personnel, et la livraison (les transporteurs)
17. **Est-ce que vous disposez d'un service de recherche et développement ? si tel est le cas, quel est en pourcentage son budget relatif ?** oui/approximativement 03%
18. **Comptez-vous effectuer des extensions de marchés et investir des pays voisins ?** pas pour le moment
19. **Comptez-vous, dans un avenir proche et en partenariat avec Danone, réaliser d'autres unités de production sur le territoire algérien ?** dans un avenir proche NON
20. **Globalement, vous semble-t-il que la situation de l'entreprise s'est améliorée depuis l'accord avec Danone ? Si oui, dans quels domaines ?** dans certains domaines comme la gestion générale de l'entreprise et l'organisation

