

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement supérieur Et de la recherche scientifique

Université 08 Mai 1945 – Guelma-

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales Et Sciences de Gestion

Département des sciences de gestion



Mémoire de Fin d'Etude en Vue de l'Obtention du Diplôme de Master en Science de Gestion

Spécialité : Entrepreneuriat et Développement International

Sous le titre :

**L'Apport du Partenariat sur le Développement International de l'Entreprise
cas : Sonatrach et ses Partenaires**

Préparée par :

Madame: Zouani Hesna

Encadrée par :

Madame: BERKAT Ghania

Année universitaire: 2016-2017

Remerciements

Nous remercions dieu tout puissant de m'avoir donné la force, le courage et la patience pour mener à terme ce travail.

Nous tenons à témoigner notre infinie reconnaissance à notre encadreur

*Madame **Ghania BERKAT** pour ses orientations et ses conseils tout au long de notre travail.*

*Nous tenons à remercier aussi notre promoteur au sein de la Sonatrach, Monsieur **ZOUANI Mohammed** ainsi que Madame **SEMMAR Fella** pour avoir bien voulu nous diriger et nous assister dans notre travail et pour nous avoir fait profiter de leurs précieux conseils.*

Enfin à tous ce qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail premièrement et avant tout, aux deux êtres les plus chers au monde : mes parents qui grâce à eux que je suis arrivé là, qui ont toujours cru en moi et m'ont tant soutenu et encouragé tout au long de mes études.

A mon mari, mes adorables filles : Hyba, Nour el Imene et Maria.

A mes très chères sœurs : Fatima Zohra, Zineb et Hassiba.

A mes deux frères Mohammed et Abdelouahab

A mon amie Meriem, et ma toute famille.

Et à tous ceux que j'aime et qui m'aiment sur cette terre.

Liste des Sigles :

JV : joint-venture

JVP : joint-venture de la production

HEP : Helison production

JVC : joint-venture commercialisation

HEM : Helison marketing

PNB : Produit national brut

TEP : Tonne équivalent pétrole

SPE : « Stratégie, Planification et Economie »

GPL : Gaz pétrole liquide

GTL : Gaz technologie liquéfaction

ALNAFT : Agence national de la valorisation des ressources en hydrocarbures

SH : Sonatrach

SOMMAIRE

Introduction générale

Partie théorique

Chapitre 1 : Généralités sur le partenariat

1.1. Notion de base du partenariat	12
1.2. Les modes classiques de développement des entreprises	13
1.3. Les différents types du partenariat	15
1.4. Les contrats du partenariat.....	29

Chapitre 2 : Objectif et impact du partenariat

2.1. Les Principaux objectifs du partenariat.....	32
2.2. Le Processus de réalisation d'un partenariat	33
2.3. L'impact du partenariat sur l'entreprise (volet technique, économique et culturel ..	34
2.4. Les avantages et les inconvénients du partenariat	35

Chapitre 3 : Le développement international de l'entreprise

3.1. Définition	38
3.2. Les raisons de l'internationalisation.....	41
3.3. Les étapes du processus de l'internationalisation.....	43
3.4. Les risque de l'internationalisation.....	48
3.5. Quel pays choisir ?.....	49
3.6. Le model du Dunning<< La théorie éclectique ou paradigme(OLI)>>	50

Partie pratique

Chapitre 1: Présentation du groupe SONATRACH

1.1. Présentation de la SONATRACH.....	54
1.2 Organisation de la SONATRACH.....	57
1.3. Présentation de la Direction Corporate Stratégie, Planification et Economie.....	60

Chapitre 2 : Cadre juridique et réglementaire régissant le partenariat dans le domaine des hydrocarbures en Algérie

2.1. Historique du partenariat dans le domaine des hydrocarbures en Algérie.....	66
2.2. Evolution du cadre juridique dans le secteur des hydrocarbures en Algérie.....	66
2.3. Les formes du partenariat pétrolier en Algérie.....	72

Chapitre 3 : Etude de cas : la joint-venture HELISON (Partenariat Sonatrach - l'Enterprise allemande Linde) dans le domaine de la pétrochimie.

3.1. Historique et évolution de l'activité pétrochimique en Algérie.....	75
3.2. Montage du partenariat et création de la société HELISON	78
3.3. L'opportunité du projet d'HELIUM de SKIKDA.	81
3.4. L'évaluation du partenariat dans le cas du projet d'HELIUM.....	81
3.5- Concrétisation et mise en service du projet.	82

<i>Conclusion générale</i>	87
---	-----------

<i>Synthèse et recommandation</i>	88
--	-----------

<i>Bibliographie</i>	89
-----------------------------------	-----------

<i>Annexes</i>	91
-----------------------------	-----------

Introduction générale

INTRODUCTION GENERALE :

La mondialisation de l'économie et l'ouverture des frontières conduisent les entreprises de s'orienter vers l'étranger et à la recherche de développement et la croissance.

Le concept de développement est un instrument de pouvoir et de domination du monde des économies de plus en plus ouvertes, elles sont de plus en plus mondiales, les économies sont plus dépendantes de l'extérieure et donc interdépendantes et Solidaires.¹

La dynamique de la mondialisation qui marque notre temps depuis de longues années ; intègre l'ensemble des pays du monde dans un processus économique libéral.

Depuis les années 1980 elle s'accompagne d'une libéralisation des économies ; qui se Manifeste par une séries de réduction de contrôle des gouvernements et des états sur les

Investissements étranger ; réduction du secteur public liée à l'abaissement des dépenses Budgétaires et à la privatisation d'un certain nombre d'entreprises publiques.

Les technologies évoluent très rapidement ; l'entrée dans de nouveaux marchés est très Couteuse ; les marchés actuels sont caractérisés par une concurrence féroce ; chaque Intervenant doit non seulement sauvegarder les parts du marché acquises mais bien plus D'en conquérir de nouvelles.

Ainsi, aucune entreprise ne peut aujourd'hui compter seulement sur ses propres forces pour développer ses technologies ; lancer des produits innovants ; conquérir de nouveaux marchés et affronter avec succès la concurrence mondiale ; même des entreprises dominantes dans leurs métiers, tel Boeing ; Alcatel, Toyota ; Philips.....

Dans ce cas; le partenariat apparaît non seulement comme un moyen de pallier à ces contraintes ; mais aussi une réponse aux aspirations des entreprises qui cherchent à minimiser les coûts ; acquérir un savoir-faire et partager les risques.

SONATRACH ; Avec son nouveau statut de groupe pétrolier industriel à vocation nationale et internationale, intervient de plus en plus dans des domaines variés et diversifiés, voire de nouveaux métiers.

Dans le cadre de ses activités internationales, SONATRACH stimule de nouvelles activités de Trading et de services et privilégie sur le long terme l'investissement.

I

En effet nous assistons ces dernières années à une large ouverture au partenariat

¹ Philippe verhille ; les échanges internationaux Édition marketing 1994P43

international car il est devenu avant tout une exigence économique imposée par les bouleversements historiques provoqués par la réalité économique mondiale.

Les formules de partenariat, à travers le partage de production, la filialisation ou le Trading sont devenues les vecteurs de développement de l'entreprise SONATRACH et son expansion sur un marché mondial des hydrocarbures très complexe et fluctuant.

SONATRACH est entrée dans une phase concrète d'internationalisation de ses activités dans le domaine de l'exploration, la production, Le transport par canalisations et la commercialisation. Cette démarche s'est concrétisée par la signature de plusieurs contrats d'association avec de nombreuses compagnies étrangères importantes sur le marché international, ce qui a permis une meilleure valorisation des hydrocarbures en Algérie.

L'intérêt du présent mémoire réside dans le rattachement de partenariat au développement international de l'entreprise.

A cet égard ; il traite la problématique suivante :

- **Pourquoi SONATRACH s'est tournée vers une stratégie de partenariat et de développement international dans l'industrie pétrolière ? Et de quelle manière le partenariat contribue-il au développement et à l'internationalisation de SONATRACH ?**

Afin de traiter cette problématique, un ensemble de questions seront posées :

1. -Quelles sont les motivations et les raisons de SONATRACH à s'internationaliser ?
2. - Quel genre de partenariat SONATRACH a-t-elle adopté ?
3. -Quelles sont les réglementations en matière de partenariat dans le secteur des hydrocarbures ?
4. -Quelles sont les perspectives et les orientations futures en termes de développement de partenariat ?

Cette problématique nous a permis de fournir les hypothèses suivantes :

L'adaptation de la stratégie de partenariats est un moyen qui permet à SONATRACH d'acquérir de la technologie et le savoir-faire, de partager le risque de production et valoriser au maximum son patrimoine et renforcer sa position concurrentiel sur le marché pétrolier.

II

Les changements de l'environnement concurrentiel dans le secteur des hydrocarbures ont imposé à l'Algérie d'engager des réformes et de réglementations juridiques en matière de partenariat à travers des lois.

Le partenariat reste la caractéristique la plus apparente dans l'organisation de l'industrie pétrolière afin de se positionner et créer un avantage compétitif et le développement à l'international afin de diversifier son portefeuille d'activités.

SONATRACH à une ambition de devenir un groupe pétrolier d'envergure c'est pour cela qu'elle veut renforcer sa position à travers une stratégie de partenariat durable.

L'objectif de SONATRACH est de développer ses activités en dehors de ses frontières afin d'augmenter ses réserves et d'acquérir d'autres parts de marché grâce à ses partenaires étrangers qui sont implantés en Algérie.

Nous allons tenter tout au long de cette étude, de décrire et d'analyser le partenariat et le développement au sein de l'entreprise SONATRACH, tout en nous demandant si la nouvelle vision de partenariat va conduire l'entreprise à être compétitive face au marché mondial des hydrocarbures.

Nous allons entamer notre étude par une partie théorique qui sera consacrée à la définition des concepts qui forment la substance même de la thématique de notre étude, afin de bien situer l'étendue de notre sujet de recherche.

Nous poursuivons ensuite avec la partie pratique dans laquelle nous allons tenter de présenter la réglementation en matière de partenariat dans le secteur des hydrocarbures, de définir le partenariat et le développement international de SONATRACH, les axes d'expansion à l'international, ses projets et les orientations futures du développement qu'elle envisage de faire.

Un chapitre sera consacré à l'étude de cas relatif à la création de la joint-venture HELISON (Partenariat SONATRACH - l'Entreprise allemande Linde) dans le domaine de la pétrochimie, commençant par le montage de partenariat et jusqu'à la concrétisation et la mise en service du projet.

Enfin, nous terminerons notre mémoire par une conclusion qui contient le résumé de notre travail, accompagnée d'une synthèse et quelques recommandations.

Chapitre 1 : Généralités sur le Partenariat

CHAPITRE 1 : GENERALITES SUR LE PARTENARIAT

Pour certains, la notion de partenariat a un champ sémantique flou ; souvent interprète de Façons différentes ; certes il est déficèle de parvenir a une définition de la notion de Partenariat ; mais il est, tout de même ; possible de présenter diverses définitions qui sont en Mesure d'identifier les traits marquants de cette notion.

La notion de partenariat a pris de l'ampleur au cours des années 80 et 90; le thème de Partenariat s'emploie dans des perspectives nombreuses et variées et répond à des objectifs De natures diverses.

Cette notion est omniprésente dans divers champs; en politique ; en économie ; en éducation et en formation ; c'est pour ces raisons que la notion de partenariat est difficile à discerner.

Les présent chapitre traite respectivement ; des notions de base du partenariat ; Les modes classiques de développement des entreprises; Les différents types du partenariat et Les contrats du partenariat.

- **Définition de partenariat :**

La rousse définit le partenariat comme suit : c'est un système qui associe des partenaires sociaux ou économique¹.

La fédération des réseaux européens de partenariat et de franchise définit le partenariat comme suit : est une technique de développement et de management qui unie des partenaires par accord d'intérêt commun aux termes duquel ils s'engagent à coopérer durablement en partageant leur connaissances et expériences respectives².

Panet -Raymond et Bourque (1991) proposent une définition normative du partenariat : rapport complémentaire et équitable entre deux parties différentes par leur nature ; leur mission ; leur activités ; leurs ressources et leur mode de fonctionnement.³

Selon Dhume (2001) :le partenariat est une méthode d'action coopérative fondée sur un engagement libre ;mutuel et contractuel d'acteurs différents mais égaux ; qui constituent un acteur collectif dans la perspective d'un changement des modalités de l'action –faire autrement ou faire mieux sur un objet commun-de par sa complexité et/ou le fait qu'il transcende le cadre d'action de chacun des acteurs - ;et élaborent à cette fin un cadre d'action adapter au projets qui les rassemblé ; pour agir ensemble ;⁴partir de ce cadre Caillouette (2001) ajoute que le partenariat est un espace d'interface entre des acteurs en relations d'interdépendance certes ; mais aussi des conflits ; de même que de négociation et de médiation ; et fait appel a des processus ou les parties peuvent co-définir leur projet commun.⁵

¹ La rousse

²Michel khan franchise et partenariat édition dunod paris 2002

³ Denis Bourque ; concertation et partenariat : entre levier et piège du développement des communautés ; PUQ .1JANV 2008.P64

⁴ Op cit p108

⁵ OP CIT P92

La définition de Fontan (2004) : il est un outil de mise en relation entre une ou des entités publiques et une ou des entités communautaires qui leur permettrait à partir de leur culture et de leur mission respectives ; d'identifier un ou des objectifs communs d'action en combinant leurs ressources dans une démarche de partage des risques, des coûts et d'anticipation des bénéfices sur les bases d'une entente contractualisée⁶

Une définition synthétique du partenariat : il s'agit d'une relation d'échange structurée et formalisée par contrat ou entente de service entre des acteurs sociaux (communautaires ; économie ; sociale ; institutionnel ; privée) impliqués dans une démarche convenue entre eux et visant la planification ; la réalisation ou l'évaluation d'activités ou de services.⁷

1.1 Notions de base du partenariat :

- Partenariat et mondialisation :

Ce n'est pas un hasard si la plus part des contributions réunies dans ce volume étudient les partenariats internationaux ou de multinationalisation ; dans les quels coopèrent des partenaires souvent non concurrents et de nationalités différentes, au niveau international chaque partenariat interentreprises représente lui-même déjà une réalisation de la mondialisation ; inversement la mondialisation conduit souvent à une forme de partenariat⁸

Le concept de partenariat reflète donc une stratégie d'organisation efficace de la production aussi bien au niveau du fonctionnement interne des entreprises (sous-traitance) ; ou au niveau international (délocalisation ; et sous-traitance)

Au niveau du fonctionnement interne de l'entreprise (sous-traitance) : L'objectif est de réaliser ; grâce à une spécialisation à la fois fonctionnelle et opérationnelle ; une production différenciée et au moindre coût et au meilleur rapport qualité /prix ; Ce genre de partenariat suppose l'institution de relation durable entre les entreprises ; et une réciprocité réelle des avantages ;

⁶ OP CIT P61

⁷OP CIT P 7.8

⁸ Bruno Ponson ; Georges Hirsch partenariat d'entreprises et mondialisation ; Karthala édition ; 1 JANV 1999 p16

Au niveau internationale ; la délocalisation d'une partie ou de la totalité de la production obéit au même principe : la recherche d'une amélioration de la compétitivité au moindre cout grâce à une main d'œuvre peu qualifiée ; souvent assez bien formée et bon marché il s'agit d'une nouvelle stratégie de développement basée sur une interaction entre l'échange et la croissance dont la dynamique dépasse le cadre devenus particulièrement étroit ; des pratiques traditionnelles de l'échange international⁹.

- La gestion des partenariats :

Il est essentiel que l'étendue de partenariat soit bien documentée ; il est préférable que le partenariat prenne la forme d'un contrat écrit ; pas tant pour des raisons légales bien que cela puisse être nécessaire ; mais surtout pour donner au partenariat un statut légitime aux yeux des partenaires ; en particulier ; il faut préciser exactement ce qui est attendu et requis de chaque partenaire ; ainsi que les rôles et responsabilités individuelles ; les apports et les délais ; en fonction de ce qui est nécessaire ¹⁰

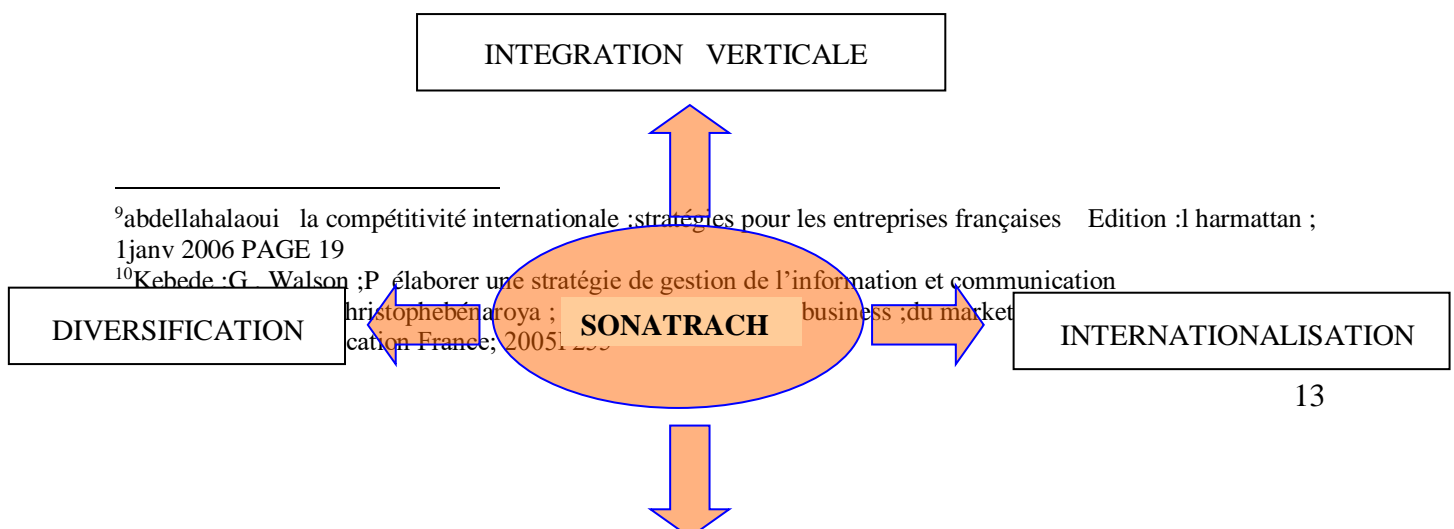
1.2. Les modes classiques de développement des entreprises :

Plusieurs modes de développement stratégique s'offrent aux entreprises pour accroître leur activité ; on distingue principalement :

- L'internationalisation
- L'intégration verticale
- La diversification ¹¹

Ces trois voies de développement possibles pour l'entreprise sont représentées dans le schéma suivant :

Les voies de développement stratégique



⁹abdellahalaoui la compétitivité internationale ;stratégies pour les entreprises françaises Edition :l harmattan ; 1janv 2006 PAGE 19

¹⁰Kebede :G. Walson ;P élaborer une stratégie de gestion de l'information et communication christophebenaroya ; SONATRACH business ;du market cation France; 2005; ...

Source : B.Garette et P.Dussauge « Stratégie d'alliance » ¹²Edition d'organisation. Paris 1995 p-89

1.2.1- L'internationalisation :

A pour but d'accroître l'activité grâce a une présence plus forte sur de nouvelles zones géographiques ; c'est souvent l'un des objectifs recherchés par les entreprises qui rachètent localement des acteurs déjà bien implanté ; comme dans le cas du rachat de l'anglo-saxon blue circel par le groupe Lafarge ;de telle opération de croissance externe accélèrent l'internationalisation ;celle-ci peut enfin être obtenue par la signature d'alliances avec des partenaires ¹³.

1.2.2 - L'intégration verticale :

L'intégration verticale correspond à un mouvement par lequel l'entreprise S'étend vers des secteurs qui sont ceux de certains de ses fournisseurs ou de ses Clients, elle a pour but de :

- Pouvoir accéder aux ressources et savoir-faire de ses fournisseurs.
- De contrôler la distribution de ses produits et d'accéder à un contact direct avec Ses clients.
- De réduire les coûts de transactions entre l'entreprise et les autres acteurs Du système de valeur, à savoir l'ensemble des coûts nécessaires à la recherche Des fournisseurs et

¹²Source : B.Garette et P.Dussauge « **Stratégie d'alliance** » ¹²ed.d'organisation.Paris 1995 p-89

¹³Philippe malaval ,christophebénaroya ; marketing business to business ;du marketing industriel au marketing d'affaires pearsoneducationfrance; 2005P255

des clients et à la phase de contractualisation avec les fournisseurs et les clients retenues.¹⁴

1.2.3-La diversification :

La diversification correspond à un développement de l'entreprise vers des Secteurs nouveaux pour elle et n'appartenant pas à la filière économique dans laquelle S'insère son activité de départ.¹⁵

1.3. Les différents types du partenariat :

Il existe différents types de partenariat en fonction de la nature des partenaires ; ainsi que du domaine d'activité visé par le partenariat

Selon la nature des partenaires : dans les relations entre entreprises ; deux types de situations sont envisageables :

- soit les entreprises sont concurrentes ; dans ce cas on parle de partenariat stratégique
- soit les entreprises se battent sur des fronts différents d'où l'absence de concurrence ;

1-3-1-selon la nature des partenaires :

A. Les partenariats entre entreprises concurrentes (partenariat stratégique) :

Cette forme de partenariat représente les alliances stratégiques :

Les alliances entre firmes concurrentes est une relation ambiguë qui est faite de rivalité et de coopération.

Ces alliances entreraient donc dans le cadre des stratégies relationnelles qui se fondent non pas sur la loi de la concurrence mais sur les relations privilégiées interentreprises¹⁶ et seraient la forme moderne et avouée d'ententes.

Définition et caractéristiques de l'alliance stratégique :

Une alliance stratégique est l'association entre les entreprises concurrentes

Ou potentiellement concurrentes qui choisissent de mener à bien un projet ou une Activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires.

Philippart 2003 identifie les principales caractéristiques de l'alliance stratégique :

¹⁴brahimiyasmine et boukhanouchedalal ; les alliances strategiques (consortium ;joint ventrués) pour l'internationalisation des entreprise cas sonatrach ; transport du gnl par canalisations ; 2006

¹⁵philippemalaval ,christophebenaroya ; marketing business to business ;du marketing industriel au marketing d'affaires pearsons educationfrance; 2005p255

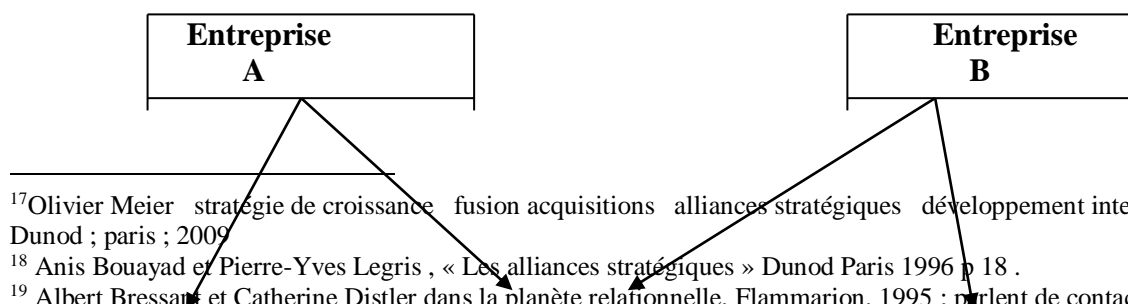
¹⁶STRATEGOR ; politique générale de l'entreprise ; DUNOD ; 3éme édition ; paris 1997

- un accord de coopération entre entreprises indépendantes ;
- appartenant au même secteur d'activités ;
- qui mettent en commun des ressources en vue de réaliser ensemble un objectif conjoint et d'en partager les résultats ;
- s'inscrivant dans une durée plutôt longue et reposant éventuellement sur une certaine formalisation ¹⁷

Selon Anis Bouayad et Pierre-Yves Legris« L'alliance est un rapport de force, de pouvoir ou un rapport de négociation dynamique. Ce rapport s'articule autour de trois axes : le projet, la relation et le contrat.¹⁸

Ou encore ; les alliances stratégiques peuvent être définies comme des associations entre plusieurs entreprises concurrentes ou potentiellement concurrentes ; qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en concordant les compétences ; moyens et ressources nécessaires plutôt que de se faire concurrence les unes sur les autres sur l'activité concernée ; de fusionner entre elles ou de procéder à des cessions ou acquisition ¹⁹

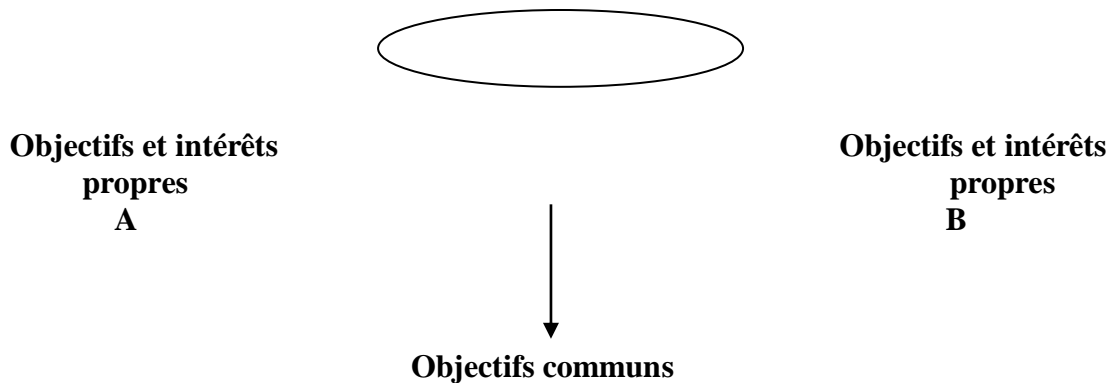
Figure n° : Représentation schématique d'une alliance



¹⁷Olivier Meier stratégie de croissance fusion acquisitions alliances stratégiques développement interne Dunod ; paris ; 2009

¹⁸ Anis Bouayad et Pierre-Yves Legris , « Les alliances stratégiques » Dunod Paris 1996 p 18 .

¹⁹ Albert Bressant et Catherine Distler dans la planète relationnelle, Flammarion, 1995 ; parlent de contact, contrat et connivence.



Source : B.Garette et P. Dussauge, « Stratégie d'alliance » édition Organisation, 1995,²⁰

Les différents types d'alliances stratégiques :

Il existe trois types d'alliances stratégiques :

- Les alliances de Co-intégration :

Unissent des entreprises qui s'associent pour développer des éléments en commun, ces éléments communs sont ensuite incorporés à des produits qui restent spécifiques pour chaque partenaire.

La Co-intégration associe des entreprises concurrentes qui décident de collaborer sur un élément situé en amont de leur activité ; tout en laissant la concurrence subsister sur des produits finaux.

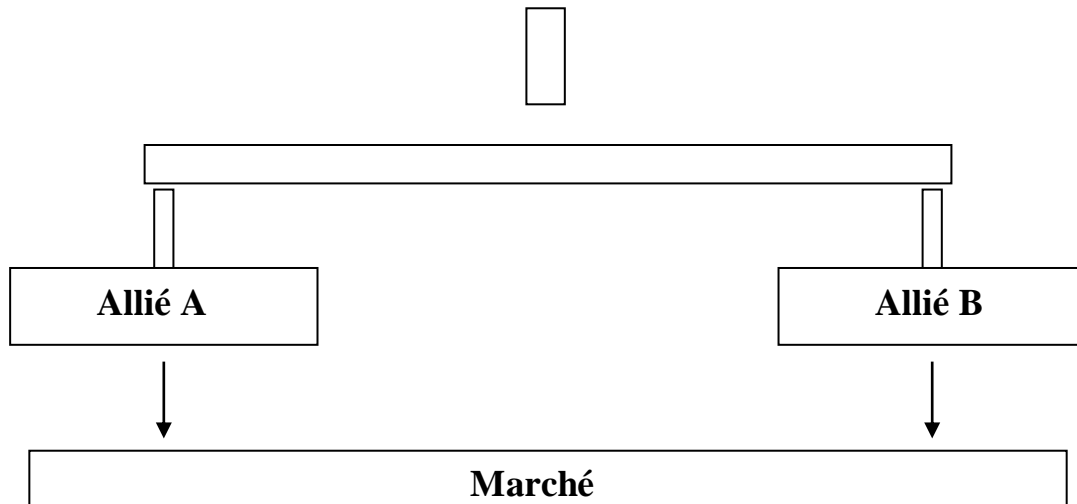
L'association consiste ici à mettre en commun des moyens sur une activité donnée permettant d'obtenir des rendements d'échelles et d'expérience accrus ;²¹

n° : Les alliances de co-intégration

Alliances de co-intégration

²⁰B.Garette et P. Dussauge, « Stratégie d'alliance » édition Organisation, 1995, p 25.

²¹GEORGES HIRSH PARTENARIAT D'ENTREPRISE ET MONDIALISATION KARTHALA EDITION 1 JAN 1999 P30



Source : B.Garette et P. Dussauge²²

- Les alliances de pseudo-concentration :

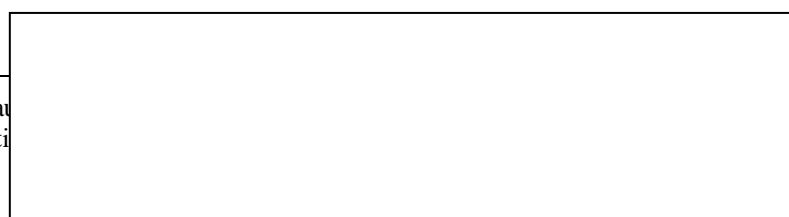
Ces alliances procurent les bénéfices de la concentration ; sans que celle –ci ne se réalise effectivement comme des effets de taille ou d’expérience réservée aux grandes entreprises sans allier définitivement²³

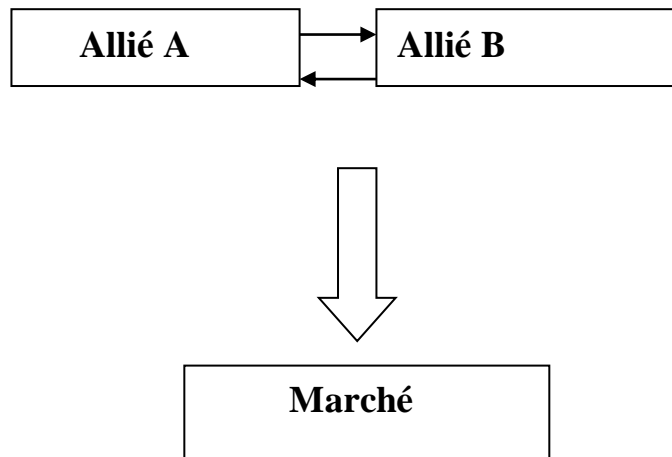
Les entreprises qui doivent s’internationaliser sont poussées à concentrer leur activité et à devenir des hyper entreprises ; cela permet d’élargir le marché potentiel du produit ; réaliser en coopération, ce produit bénéficie de la somme des parts de marche des entreprises partenaires

Figure n° : Les alliances de pseudo-concentration

²²B.Garette et P. Dussauge

²³STRATEGOR ; politi





- Les alliances complémentaires :

Elles associent des entreprises qui contribuent au projet en collaboration avec Des actifs et des compétences complémentaires.

La vision stratégique de la complémentarité ; conduit à confédérer les alliances comme une stratégie de cheval de Troie²⁴

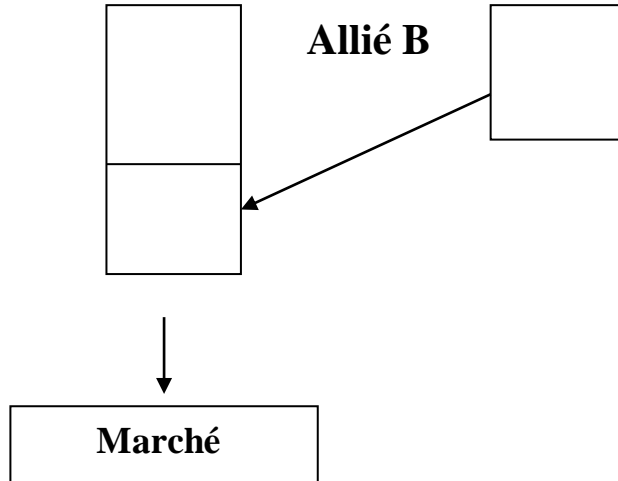
Un allié peut utiliser sa participation à l'alliance pour se renforcer au détriment de sons partenaire.

Une entreprise qui s'engage dans ce type d'alliance doit définir ses objectifs propres et comprendre ceux du partenaire ; les gains potentiels du concurrent allie et cerner autant que possible ; la nature et l'étendu des savoirs faire que l'on accepte à mettre en jeu.

Figure n° : Les alliances complémentaires

²⁴B.Garette et P. Dussauge, « Stratégie d'alliance » édition Organisation, 1995, p 247.

Allié A



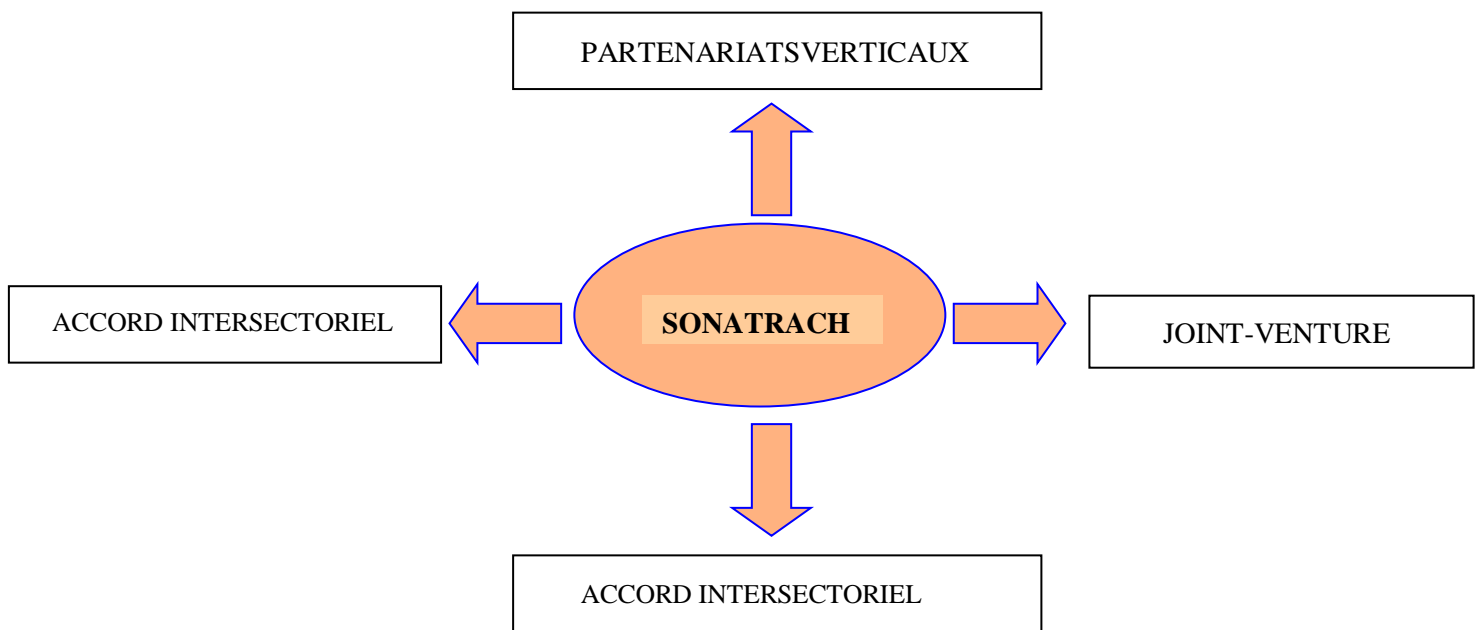
B- les partenariats entre entreprises non concurrentes :

Les alliances entre firmes non concurrente associent ; par définition ; des entreprises appartenant a des secteurs d'activités différentes ; ce type de partenariats apparait comme un moyen pour élargir les activités a des domaines nouveaux ; domaine correspondant a l'activité du partenaire ;

Il existe trois principales catégories de partenariat et qui correspondent aux trois grandes voies de développement stratégique dans lesquelles les partenariats permettent de s'engager.

Le schéma suivant met en évidence le lien entre voies de développement stratégique et types de partenariat.

Types de partenariats par voies de développement²⁵



Source : B.Garrette et P.Dussage « stratégie d'alliance » Ed. D'organisation Paris 1995-p.89.

B.1- Les partenariats verticaux :

Les partenariats verticaux associent des entreprises opérant dans deux secteurs complémentaires au sein d'une même filière de production où les entreprises Partenaires pourraient être fournisseurs ou client l'une de l'autre.

Donc ; le partenariat vertical concerne deux partenaires qui ne sont pas des concurrents quand à leurs produits respectifs.

Cette alliance permet acquérir un avantage concurrentiel fondé sur la sécurité des approvisionnements et des débouchés.

Cependant ; le concept de partenariat vertical a connus une approche évolutive dans le temps ; qui s'explique par le passage d'un mode de production de masse (masse production) a un mode de production plus juste (Lean production).

Dans le premier cas ; les entreprises cherchent a réduire les couts en jouant uniquement sur le volume grâce aux économies d'échelles et al'effed'expérience

Dans le second cas ; la réduction des couts est le fruit d' une amélioration de la logistique qui s'accompagne d'une recherche Systématique de la qualité totale²⁶.

²⁵:B.Garrette et P.Dussage « stratégie d'alliance » édition .d'organisation Paris 1995-p.89.

B.2-Les accords intersectoriels : ou (partenariat symbiotique) :

Les entreprises non concurrentes ; car dans des champs d'activités éloignés et sans relation verticale ; par exemple pour favoriser l'entrée d'un partenaire dans le domaine d'activité de l'autre (Swatch ; qui a jamais fabriquer d'automobile ; s'allie avec Mercedes ; fabriquant de véhicule de gamme supérieure pour mettre en route la Swatch mobile²⁷.

Les alliances inter sectorielles sont des coopérations nouées par des entreprises dont les activités relèvent ; non seulement de secteurs différents ; mais aussi de filières de productions différentes.²⁸

Les accords inter sectoriels doivent permettre aux deux parties de se diversifier simultanément ; les deux entreprises peuvent combiner leurs compétences pour créer une activité nouvelle.

Les alliances inter sectorielles n'ont pas pour objectif principale l'internationalisation de l'un des partenaires, mais celle-ci en est une conséquence inévitable.

Le plus souvent, ces alliances associent des entreprises implantées dans des zones géographiques différentes, elles entraînent une diversification géographique qui intervient des lors que l'entreprise sort de son marché et s'attaque à une autre zone où les facteurs clés de succès sont différentes²⁹.

B.3- Les joint-ventures de multinationalisation :

EN définitions, les joint-ventures de multinationalisation correspondent à une des formes les plus anciennes et les plus classiques de coopération, elle n'en demeure pas moins essentielle au développement international des firmes.

Les joint-ventures de multinationalisation associent des entreprises originaires de pays différents ; l'un des partenaires a développé un produit et cherche à le diffuser dans un pays particulier et l'autre dispose justement d'un accès privilégié au marché national considéré.³⁰

Dans ces conditions, l'alliance ouvre au partenaire étranger et à son produit un marché nouveau et offre au partenaire local un produit à distribuer.

1-3-2-selon le domaine d'activité visé par le partenariat :

²⁶ belatio nadia et haffad fella ; le partenariat étranger une stratégie de gain de nouvelles parts de marchés ; cas sonatrach 2006

²⁷ georges hirsh partenariat d'entreprise et mondialisation karthala édition 1jan 1999 p30

²⁸ r dussauge (p) garette (b) les stratégies d'alliance .organisation 1996 p 95

²⁹strategor . politique générale de l'entreprise .dunod 3ème édition . paris 1997 p145

³⁰ r dussauge (p) garette (b) les stratégies d'alliance .organisation 1996 p 91

A. Le partenariat industriel :

Le partenariat industriel comporte plusieurs formes ; selon leur application et leur pratique par les entreprises :

A.1. La sous-traitance : <<la sous-traitance peut se définir : par la décision d'une société appelé donneur d'ordre de confier a une autre ; appelée sous-traitant le soin d'exécuter ; pour elle ; selon un cahier des charges préalable ; des taches conduisant a la réalisation d'un produit /service qui lui est spécifique dont elle garde la responsabilité économique finale>>³¹.

On distingue deux formes de sous-traitance ; lune à caractère national et l'autre a caractère international.

La sous-traitance à caractère national se déroule dans un même pays ou le donneur d'ordre et le sous-traitant se consultent et travaillent contrairement à la sous-traitance à caractère international ou le donneur d'ordre et le sous-traitant se situent dans deux pays différents.

A.2. La Cotraitance ou coproduction :

C'est un accord au terme duquel les deux entreprises se partagent la réalisation d'un certain nombre de projets ;

A.3.La franchise industrielle :

La franchise industrielle a été définie par la cour de justice des communautés européennes comme (un contrat en vertu duquel le franchisé fabrique lui-même ; selon les indications du franchiseur ; des produits qu'il vend sous la marque de celui-ci)

A.4.Contrat de partage de production :

On trouve cette formule de partenariat particulièrement dans deux domaines : l'industrie pétrolière et l'exploitation minière.

Il Ya signature de contrat de partage de production pour une période déterminée (généralement a long terme) avec une firme étrangère qui s'engagea faire de la prospection au niveau des pays ; dont les ressources naturelles de pétrole ou gisement des minerais sont suffisamment importantes.

³¹Jean-mariepitro ; La sous-traitance gagnant-gagnant ; ed ellipses 2007 P 9

B. le partenariat Commercial :

Cette forme de coopération s'adresse particulièrement a des petites et moyennes entreprises ayant au développement des stratégies de pénétration dans un espace plus important

L'avantage pour le partenaire étranger réside dans la possibilité de contourner les barrières tarifaires et non tarifaire ; pour se positionner sur des marchés existants ou des marchés nouveaux ; quant a l'avantages de l'opérateur local ; il consiste en la réduction sensible des frais et des couts de transaction a l'occasion de la mise en place d'un réseau de distribution notamment a l'exportation ³²

B.1.La franchise internationale :

-Le contrat de franchise :

le contrat de franchise implique la constitution d'un réseau de points de vente exploites par des personnes indépendantes et l'instauration d'une concertation et d'une coopération réelle entre ; d'une part les franchisés eux-mêmes ; appelés a confronter leurs expériences et ; d'autre part entre les franchisés et le franchiseur ; ce dernier ayant l'obligation de fournir aux franchisés son assistance sous la forme de conseils techniques d'actions de formation du personnels et de promotion de la marque et des produits ³³.

L'entreprise accorde contre paiement d'une redevance le droit d'exploiter son « Enseigne » ou sa marque avec l'engagement de respecter les consignes dictées par le franchiseur.

- la franchise internationale correspond aussi à cette définition ; pour le franchiseur ; intérêt de la franchise international est d'être une forme d'implantation très économe en fonds propre ; la franchise apport par ailleurs sa connaissance du contexte local

-e franchising se définit comme : une méthode de collaboration entre une entreprise franchisante et une plusieurs entreprises franchisées

B.2Le portage (Piggy-back) :

Le fabricant peut avoir recours au piggy-back, qui consiste à utiliser le réseau de distribution d'un tiers déjà implanté pour commercialiser ses propres produits.

³²belatio nadia et haffad fella ; le partenariat étranger une strategie de gain de nouvelles parts de marches ; cas sonatrach 2006

³³l'acier ; le contrat de franchise 1996

B.3. Les accords d'approvisionnement :

Ce genre d'accords se prête souvent aux « Trading Compagnies », la raison d'être de la Trading Compagnie, se traduit par la concrétisation d'une alliance de groupe de sociétés qui centralisent leurs achats, pour élargir leur horizon d'approvisionnement et permettre un meilleur pouvoir de négociation.³⁴

C. Le partenariat Technique :(technologique) :

Il est relatif aux différentes formes d'acquisition et de transfert de technologies ainsi qu'aux contrats ayant pour objet le commerce des techniques,

C.1 La concession, l'accord de licence :

-*La concession* : entraîne un développement des ventes en faisant supporter le coût des investissements par le concessionnaire.

-*L'accord de licence* : Le fabricant conclut un accord avec un partenaire étranger, qui en échange d'un droit ou d'une redevance, obtient l'autorisation d'utiliser un processus de fabrication, une marque...un brevet ; un secret commerciale ;ou tout autre élément ayant une valeur marchande

-contrat de License et de brevet : est celui par lequel l'inventeur donne a un tiers le droit d'exploiter son invention pendant un temps déterminé ou indéterminé moyennent une redevance ; les éléments essentielle de contrat en sont le droit d'exploiter l'invention ; la énumération de l'inventeur ; éventuellement l'exclusivité³⁵

C .2 Accord de recherche et développement : R&D :

Dans ce type de partenariat technique ; Les entreprises s'associent sur les projets de recherche et développement par le partenariat, pour alléger les gros budgets liés à la recherche et développement.

C.3 Les contrats de transfert de Know-how :

³⁴belatio nadia et haffad fella ; le partenariat etranger une strategie de gain de nouvelles parts de marches ; cas sonatrach 2006

³⁵librairiedroz ; les relation de droit prive entre annonceur ; l'agence de publicite et l'editeur p 50

Ces contrats que l'on désigne aussi « contrat de transfert de processus Technologiques » ; ont pris une grande importance dans les échanges et Connaissances techniques ou de savoir-faire, dans les rapports entre les Entreprises industrielles.

C.4 Les contrats d'assistance technique :

L'assistance technique est une formule de transmission de connaissance, C'est un moyen pour les pays en développement d'acquérir une expérience technique de la part des pays développés. Donc elle existe uniquement dans les rapports entre opérateurs économiques de niveau technologique hétérogène et inégal

-la coopération technique : c'est l'apport ; individuel ou collectif ; de compétences dans une relation contractuelle bilatérale ou multilatérale ; en vue de la réalisation d'un objectif ; la coopération technique est un transfert de connaissances, une école de formation ³⁶.

Un accord de coopération technique nécessite que **les deux partenaires** jouent un rôle actif en apportant leur **expertise respective** dans le but

- Soit d'adapter une technologie ou un produit pour un nouveau segment de marché
- Soit de développer conjointement une technologie ou produit afin de répondre aux exigences d'un nouveau marché

C.5. Contrat de Management :

Selon cette formule, l'entreprise apporte ses compétences de gestion à une société étrangère, qui fournit les capitaux ; il s'agit en fait d'exporter un service plutôt qu'un produit ³⁷

- il correspond à un accord par lequel une entreprise s'engage à gérer tout ou une partie des opérations d'une autre firme

Les contrats de gestion se différencient de la franchise car l'investissement est mis en gérance

D. le partenariat Financier :

Les partenaires associent leurs capitaux pour réaliser en commun les Investissements, dont la production peut être destinée à leurs marchés respectifs, où à d'autres marchés étrangers,

³⁶aissakadri ; mohamedbenguerna ; ingénieurs en Algérie dans les années 1960 : une génération de la coopération ; Karthala édition ; 1 sep é 2014 P148

³⁷BELATIO NADIA ET HAFFAD FELLA ; le partenariat étranger une stratégie de gain de nouvelles parts de marches ; cas sonatrach 2006

-l'investissement est souvent irréversible ; et il comporte toujours un risque ; et il demande des capitaux permanents³⁸

D.1 La joint-venture :

Une joint-venture (coentreprise) est une forme d'alliance entre entreprises ; souvent décrite comme une filiale commune ; une joint-venture se forme << quand deux ou plusieurs partenaires apportent un certain nombre d'actifs à une entité légale indépendante et sont rétribués proportionnellement à leur contribution avec les profits dégagés par cette entité>>(Hennart ;1988) conçues- initialement comme un mode d'entrée dans des pays risqués ou difficilement accessibles à l'IDE figure ; pour des raisons géopolitiques ; culturelles ; ou réglementaires ; certains pays émergents imposent les joint ventures comme seuls et uniques modes d'entrée ;39

La joint-venture est une filiale commune entre deux entreprises de pays différents; l'un des partenaires a développé un produit qu'il recherche à diffuser dans un pays particulier et l'autre, dispose justement d'un accès privilégié au marché national considéré et dans le rôle se limite, en général, à ouvrir le marché et parfois à absorber une technologie.

Les joint-ventures présentent la particularité d'associer des capitaux étrangers et nationaux.

Les besoins de l'économie et surtout dans le secteur de l'énergie ont, en effet, amené SONATRACH à promouvoir ce type de structures dans l'établissement des relations économiques avec des « partenaires étrangers »

Objectifs fixés à la joint-venture :

La Joint-venture est tenue d'atteindre les objectifs suivants :

- ✓ Internationalisation et entrée dans les pays émergents à risque
- ✓ Economie d'échelle et effet de taille
- ✓ apprentissage et transfert de compétences
- ✓ restructuration ; recentrage et transition ⁴⁰
- ✓ diminution de risque financier et des coûts
- ✓ diminution de risque commercial car l'entreprise peut bénéficier de l'expérience partenaire locale

³⁸ F X SIMON M TRABELSI PREPARER ET DEFENDRE UN PROJET D'INVESTISSEMENT P 11

³⁹oliviermeier stratégie de croissance fusion acquisitions alliances stratégiques développement interne Dunod ; paris ; 2009

⁴⁰ Olivier Meier stratégie de croissance fusion acquisitions alliances stratégiques développement interne Dunod ; paris ; 2009 P12

- ✓ L'entreprise se familiarise et s'adapte ; en conséquence ; plus facilement aux conditions et aux besoins du marché étranger grâce aux compétences de gestion de ses partenaires locaux
- ✓ Impliquer directement la multinationale étrangère dans la gestion de l'affaire, de manière a dépassé la relation de type (fournisseur-client)qui caractérise les opérations traditionnelles de transfert de technologie.
- ✓ Réduire la marge de manœuvre de la multinational de manière à éviter des comportements opportunistes de sa part.
- ✓ Améliorer l'intégration du pays à l'économie international.

D.2. Le corporate venturing :

Prise de participation par une grande entreprise dans une startup innovante afin d'accroître sa compétitivité dans une optique stratégique ou financière⁴¹ ;

- C'est une stratégie mise en œuvre essentiellement par des sociétés multinationales de façon à avoir accès aux technologies futures avant leurs concurrents, ce qui leur permet de gagner du temps dans la découverte des nouvelles tendances du marché .
- Le corporate venturing associe une grande entreprise et une PME selon les modalités particulières ; le principe en est qu'une grande entreprise prend des participation minoritaires dans le capitale des sociétés récentes non cotées en bourse ; mais qui offrent de bonnes perspectives de croissance.

D.3. la fusion :

Est la réunion d'au moins deux sociétés préexistantes par absorption de l'une par l'autre ou par création d'une société nouvelle qui absorbe ses créateurs ; la ou les sociétés absorbées sont dissoutes (disparition juridique) et le patrimoine est transmis à la société absorbante; il y'a donc dissolution sans liquidation ;⁴²Afin d'augmenter leur part de marche et dominer la concurrence ; dans la pratique celle-ci prend plusieurs formes :

-la fusion égalitaire : se réalise entre deux entreprises de taille comparable ;

⁴¹ Ocede publiching ;science ;technologie et industrie :prespectives de l'ocde 2012 .20 déc 2012 P 183

⁴²olivier meier et audrey missonier strategie de croissance dunod. paris 2009p11

-la fusion absorption : est al inverse ; adapter aux cas ou les deux partenaires ne sont pas équivalentes ; une seule entreprise subsiste et reçoit a ce titre d'apport l'ensemble de l'actif de l'autre société qui se trouve dissoute ⁴³

1.4. Les contrats du partenariat :

Le partenariat est un contrat par lequel s'engagent deux ou plusieurs parties à investir des capitaux financiers ou matériaux, afin de concevoir et réaliser un projet .

Le contrat de partenariat doit résulter d'une véritable négociation sur la base

D'études approfondies validées par les parties, et ce dans le but de réduire les

Incertitudes et les risques qui entourent le projet.

Le contrat du partenariat est un contrat de commande public Global, comprenant obligatoirement une partie du financement, la réalisation de l'investissement est son entretien

–maintenance dans lequel la maîtrise d'ouvrage est transférée aux partenaires privés :

- ✓ qui permis un paiement étal sur sa durée (le premier paiement étant généralement verse a la livraison de l'ouvrage)
- ✓ qui repose sur une répartition optimale des risques entre les deux parties,
- ✓ qui autorise l'application aux partenariats privés de pénalités contractuel sur toutes la durée d'exploitation,
- ✓ qui garantit le maintien de la valeur patrimoniale du bien a l'issue de la durée d'exploitation, qui induit enfin une visibilité budgétaire sur le long terme.⁴⁴

Les partenaires doivent être choisis parmi des groupes expérimentés, ayant une maîtrise technique et financière suffisante, leur permettant d'assurer ces risques et de consulter des partenaires durables.

De ce fait, il existe trois formes de contrat de partenariat, qui permettent d'agir dans plusieurs secteurs :

Le premier étant international, il inclut deux pays distincts, cette forme de contrats est très visible et elle fait l'objet de la plus grande attention quant au respect des lois internationales.

Qui dit contrat international ; dit acte juridique mettant en cause une pluralité d'ordre juridiques et de sociétés : d'ou de nécessaires considération d'ordre culturel et juridique ; car

⁴³belatio nadia et haffad fella ; le partenariat étranger une strategie de gain de nouvelles parts de marches ; cas sonatrach 2006

⁴⁴theiryreynaud patrice moura preface de christine maugue postface de noel de saint pulgent ; reussir son contart de partenariat ; le guide pratique **edition formation entreprise**

le droit et les contrats ne sont pas conçus de la même façon ; loin s'en faut ; dans les différents pays du monde ; ou prévalent plusieurs conceptions philosophiques ou techniques du droit et des contrats ;⁴⁵

La deuxième forme de contrat étant interne, elle se passe entre deux entreprises privées dans un même pays, et le seul point essentiel de ce contrat est la forme juridique.

Quant au troisième, il concerne le partenariat entre public et privé, et dans ce cas-là, ce partenariat fonctionne dans un environnement très important. Le principe de ce troisième partenariat c'est la coopération ».

⁴⁵ dominique blanco négociateur et rédiger un contrat international 2eme édition dunod .paris .1995 p1

Chapitre 2 :

Objectif et impact du partenariat

CHAPITRE 2 : OBJECTIF ET IMPACT DU PARTENARIAT

2.1. Les Principaux objectifs du partenariat :

- ✓ L'objectif principale de partenariat consiste à améliorer la compétitivité des entreprises ou des pays qui mettent en œuvre un projet commun ;⁴⁶
- ✓ Le partenariat est un apport en matière de technologie.
- ✓ Le partenariat permet de s'insérer dans une nouvelle vision de division du travail et de s'intégrer dans des marchés extérieurs.

⁴⁶ Abdellah Alaoui la compétitivité internationale : stratégies pour les entreprises françaises Edition :l harmattan ; 1janv 2006 PAGE 19

- ✓ Le partenariat aide l'entreprise à être plus compétitive dans son domaine d'activité.
- ✓ Réduire l'incertitude à l'environnement concurrentiel.
- ✓ Financer en partageant le risque.
- ✓ l'acquisition du savoir faire
- ✓ la réduction des couts
- ✓ l'ouverture des nouveaux marches-la relation de partenariat avec certains fournisseurs permet sous des formes juridique variées ; de garantir un approvisionnement régulier et de qualité ; cette tendance est développée par la mise en place de méthodes de production flux tendu ; zéro stock ou le juste in time

la relation de sous-traitance permet de subvenir a des insuffisances de capacité ; de produire une part de la production a des couts avantageuse ou encore bénéficier de compétences technique chez le sous-traitant (sous-traitance de spécialité)⁴⁷

2.2. Le Processus de réalisation d'un partenariat :⁴⁸

<i>Principales phases</i>	<i>Contenu de chaque phase</i>
1-préparation	<ul style="list-style-type: none"> - Vérification et évaluation de la cohérence et la stratégie ; -fixer des objectifs clairs. - Allocation des ressources. - Définition des responsabilités.
2- Recherche : Trouver le	<ul style="list-style-type: none"> - Définir un profil ; mettre en place des moyens. -Prendre le temps nécessaire pour la prospection.

⁴⁷GEORGES HIRSH PARTENARIAT D'ENTREPRISE ET MONDIALISATION KARTHALA EDITION 1JAN 1999 P29

⁴⁸TakfarinasSonatrach partenariat –PFE 2004

bon partenaire	
3- Evaluation et prise de décision	- Comprendre les partenaires, mesurer les capacités, comprendre l'environnement. - Analyser la comptabilité et décider .
4- Négociation	- Confirmer les intentions, allouer des ressources - Communiquer : comprendre les intérêts mutuels
5- Montage	- Impliquer les experts, choisir la structure approprié, définir les apports. - Confirmer l'accord. - Préparer les documents à signer
6- Renforcement	- Suivre le business : prévoir, développer, gérer les différences. - Allouer les ressources : financement, assistance technique, formation. - Maintenir la communication.

- Critères de choix d'un investisseur par un entrepreneur :

Les critères de choix d'un investisseur par un entrepreneur peuvent être objectifs, fondés sur des informations assez facilement accessible et incontestables par les investisseurs, comme la capacité d'apport en fonds propres par exemple ; ils peuvent aussi être subjectifs, fondés sur des données plus difficiles à obtenir et sujettes à discussion, comme le mode de fonctionnement interne de la société d'investissement ou le turn-over de ses charges d'affaires.⁴⁹

2.3. L'impact du partenariat sur l'entreprise (volet technique, économique et culturel) :

Les impacts du partenariat sont résumés en trois volets :

- Volet technique :

⁴⁹ Philippe DELECOURT OUVRIR SON CAPITAL ET GARDER LE POUVOIRLE PARTENARIET FINANCIER **DUNOD**

Le partenariat permet à l'entreprise SONATRACH par exemple d'introduire dans ses activités pétrolières de nouvelles technologies de pointe.

- Volet économique :

L'apport technologique amené par les partenaires a permis à SONATRACH d'augmenter considérablement sa production d'hydrocarbures.

Cette augmentation de la production, a évidemment des effets positifs sur l'ensemble de l'économie nationale.

- Volet social et culture:

Les partenaires étrangers estiment que dans un pays où ils effectuent un investissement commercial important et à longue durée, il est aussi de leurs devoirs d'investir dans ces communautés en vue d'inspirer et d'amorcer un développement durable.⁵⁰

2.4- Les avantages et les inconvénients du partenariat :

Le partenariat possède des avantages pour ceux qui le forme et qui sont :

- ✓ Possibilité d'apprendre et de s'adapter de développer des compétences ; ou de développer en collaboration des produits et services
- ✓ Gain de ressources ; temps ; argent ; information ; matières premières ; légitimité ; statut ; utilisation de capacités physiques ; humaines sous-utiliser

⁵⁰Takfarinas Sonatrach partenariat –PFE 2004

- ✓ Partage des coûts de production, développement et des risques associés (développement trop lent ou de qualité insuffisante) et des risques liés à l'importance de la part de marché
- ✓ Influence accrue dans le domaine ; possibilité de pénétrer de nouveaux marchés ; face à la concurrence et accès au marché étranger ; produit a caractères mondial
- ✓ Possibilité de gérer l'incertitude et de résoudre les problèmes complexes ; de se spécialiser ou se diversifier ; de tenir les concurrents à distance
- ✓ Soutien réciproque ; synergie de groupe et rapport de travail harmonieux ⁵¹
- ✓ Réaction rapide à l'évolution de la demande, réduction du délai d'utilisation des nouvelles technologies

Malgré que le partenariat a des atouts qui poussent les opérateurs économiques à prendre cette initiative de former des alliances cependant il ne faut pas oublier qu'il existe des coûts dont les principaux sont :

- Perte éventuelle de position face à la concurrence
- Perte de ressources ; temps ; argent ; information ; matières premières légitimité ; statut
- Risque d'échec : partage des coûts de l'échec : perte de réputation ; statut et de position financière
- Perte d'autonomie et de contrôle unilatéral sur les résultats
- Déplacement de l'objectif ;
- Perte de contrôle
- Perte de stabilité ; d'assurance sensation de flottement
- Conflit sur le domaine ; les objectifs ; les méthodes
- Retard dus à des problèmes de coordination⁵²

⁵¹ CYBERFORMATION LES ENJEUX DU PARTENARIAT : les enjeux de partenariat ; OCDE publishing ; 20 JUIL 2001 p100

⁵²cyberformation les enjeux du partenariat : les enjeux de partenariat ; ocde publishing ; 20 juil 2001 p100

Chapitre 3 :
Développement international
de l'Entreprise

CHAPITRE 3 : LE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL DE L'ENTREPRISE

L'internationalisation des entreprises est une étape stratégique dans le développement et la Croissance de l'entreprise

La présence à l'internationale peut prendre plusieurs formes et se matérialiser par plusieurs Stratégies possibles.

Avant de s'internationaliser ; l'entreprise doit franchir des étapes préalable indispensable à Son développement international compte tenu du caractère séquentiel de la stratégie Internationale.

L'internationalisation est processus qui se développe au fil du temps par une série de Mouvements stratégique qui ont trait au choix des pays cibles ; au choix des produits et des Services et finalement aux choix de la stratégie d'entrée et des modalités de développement De la présence internationale.

Dans ce chapitre ; nous tenterons d'éclaircir la notion d'internationalisation et ces mots clés, puis nous passerons aux raisons de l'internationalisation et les étapes du processus de l'internationalisation et nous terminerons avec les risques de l'internationalisation.

3.1-Definition de l'internationalisation :

L'internationalisation signifie aller au-delà des frontières ; le dictionnaire de petit robert le définit comme l'action de rendre international quelque chose.

L'internationalisation peut également se définir comme le processus d'adaptation des opérations de stratégie ; de ressources et de structure d'une compagnie à l'environnement mondial afin d'améliorer sa performance⁵³.

-l'internationalisation : le processus par lequel les entreprises décident de se développer sur les marchés étrangers et d'y faire parvenir leurs produits et services ; le terme international fait référence à une attitude de la société envers l'activité à l'étranger⁵⁴.

Débouche sur la construction de groupes opérant dans plusieurs pays sous l'appellation générique de multinationales⁵⁵.

L'internationalisation exige une activité plus importante et plus directe que simple exportation d'un produit : cela explique les réticences des distributeurs à affronter les risques qui en découlent⁵⁶.

-L'internationalisation de l'entreprise est un processus par lequel la part de l'exportation ou des transactions à l'étranger dans les chiffres d'affaires représente un pourcentage croissant ;⁵⁷

3.1.2 Définition des mots clés :

✓ Croissance :

Elle consiste dans l'augmentation de la taille d'une entreprise ; soit par l'utilisation de fonds propres réinvestis pour accroître les moyens de production (croissance interne) soit en s'associant à d'autres entreprises suivant des techniques juridiques spécifiques (croissances externe)⁵⁸.

✓ Firme multinationale :

Entreprises ou groupes, le plus souvent de grande taille qui a partie d'une base nationale, à implanter à l'étranger des filiales dans plusieurs pays ; avec une stratégie et une organisation conçues à l'échelle mondiale (C-A-Michalet)⁵⁹.

✓ La mondialisation :

⁵³ Henri Bodinat et Jean-M. Leersnyder ; gestion internationale de l'entreprise ; Dalloz ; Paris 1982 P17

⁵⁴ B. Ageron et H. Huault ; complexité du processus d'internationalisation des PME : vers un enrichissement de l'analyse behavioriste ; management international ; volume 6 Paris ; 2002. P43

⁵⁵ Patrick Simon ; économie – droit : BTS2e année ; édition Bréal ; 2007- p101

⁵⁶ Marc Nandercammen ; Nelly Jospin-Pernet ; la distribution ; de Boeck supérieur ; 16FEV 2016 P138

⁵⁷ I. Huault ; le management international ; la découverte ; Paris ; 1998 P 15

⁵⁸ Patrick Simon ; économie – droit : BTS2e année ; édition Bréal ; 2007- p101

⁵⁹ Patrick Simon ; économie – droit : BTS2e année ; édition Bréal ; 2007- p 97

On peut concevoir la mondialisation comme un processus par lequel les marchés ; les technologies ; et les modes de communication perdent progressivement leurs caractéristiques nationales ou locales au profit de caractéristiques mondiales⁶⁰

Pour RgerSomé ; la mondialisation est : un processus complexe dont les différentes manifestations ne sont que des éléments du puzzle⁶¹.

✓ Globalisation :

Est un stade de développement dans lequel se trouvent les entreprises les plus évoluées et avancées dans leur internationalisation⁶²

✓ La firme globale :

la réduction des obstacles aux échanges (intra et internationaux) et a l'accès aux sources d'épargne (banque ; bourse ; subvention) a favoriser la globalisation des firmes ; celle-ci se sont structurées au niveau mondial en fonction des ressources (humains ; naturelles ; financières ; etc.) quelles peuvent utiliser dans divers pays où elles s'implantent ; l'objectif premier étant de minimiser les coûts de production ; en particulier le coût du travail ; qualifie et non qualifie.

Ces entreprises ; par accords de coopération, par acquisition, fusion et alliances commerciales cherchent à accroître leur pouvoir sur les marchés internationaux ; à travers les accords de partenariats et de coopération ; la firme globale forme et garde le commandement d'un collectif d'organisation qui mobilisent diverses capacités productives ;⁶³

✓ Délocalisation :

Technique qui consiste à transférer des unités de production dans des pays où elles bénéficient de coûts de production plus faible (salaires ; cotisation sociale)⁶⁴

✓ Concentration :

Modalité de croissance de l'entreprise par association ou absorption d'autres sociétés ; elle peut s'effectuer dans le même type d'activité (concentration horizontale) ; par l'amont ou aval (concentration verticale ; avec à terme la construction de filières) ; soit dans des métiers divers avec comme objectif principale le profit (concentration conglomérale) ;⁶⁵

✓ -conglomérat :

⁶⁰ OCDE ; mondialisation économique et environnement édition OCDE 2paris France 1997 P21

⁶¹ dimitriuzunidis ; blandineelaperche ; sophirboutier ; l'entreprise dans la mondialisation ; édition le manuscrit ; 2010 P 20 -25

⁶² P very ; stratégie de diversification : nouvelles perspectives ; liaison ; paris p215

⁶³

⁶⁴ Patrick Simon ; économie –droit :BTS2e année ;édition Bréal ;2007- p101

⁶⁵ Patrick Simon ; économie –droit :BTS2e année ;édition Bréal ;2007- p101

Groupe d'entreprises aux activités diversifiées ; le développement conglomérale correspond généralement a une stratégie purement financière ou à une stratégie de diversification dans le but de se prémunir contre les aléas de la conjoncture ;⁶⁶

3.2/Les raisons de l'internationalisation :

L'internationalisation traduit la stratégie de développement de l'entreprise hors du marché national. et les raisons d'être de l'internationalisation :

-il est de tradition de répartir les raisons entre quatre catégories correspondants aux différents types de catalyseurs : sociaux /culturels ; politiques ; universitaires et économiques (knigth et de wite ; 1995.1997.1999) ⁶⁷

Les raisons qui poussent les entreprises à s'internationaliser sont multiples :

3.2.1. Des raisons techniques et politiques :

- L'ouverture des frontières, la réduction des barrières tarifaires et non tarifaires dans le cadre du G.A.T.T puis de l'O.M.C.,

-la création de zones de libre-échange a favorisé l'essor du commerce international.

Y ont aussi contribué la baisse du coût des transports internationaux et le développement des moyens de communication, en facilitant les échanges de biens et de services.

L'internationalisation de l'entreprise ne découle pas toujours d'une décision stratégique, mais peut aussi être le fruit d'opportunités.

-Le décloisonnement des marchés

Si le commerce mondial possède un rythme de croissance plus rapide que celui de la

⁶⁶ Patrick Simon ; économie –droit :BTS2e année ;édition Bréal ;2007- p101

⁶⁷ OCDE ; the world Bank ;OCDEpublishing ;L'enseignement supérieures en Amérique latine la dimension internationale :la dimension internationale .24 FEV 2006 - p 24

production mondiale, c'est qu'un certain nombre de conditions favorable aux échanges ont été progressivement mis en place ;

-Création du SMI, système monétaire international, du Gatt, puis de L'OMC

-La multiplication des accords de libres échanges, bilatéraux multilatéraux

-La multiplication des communautés économiques régionales, ALENA, ASEAN, MERCOSUR

-L'apparition des moyens de communication internationaux, des mouvements de populations

-L'uniformisation des goûts autour de modèles transnationaux

3.2.2. Des raisons économiques :

Elles tiennent :

- à une meilleure répartition des risques

- L'entreprise trouve à l'étranger de nouveaux clients pour ses produits et diversifie ses débouchés. De cette façon, elle diminue ses risques :

- Risques liés aux différentes phases du cycle de vie du produit, par exemple : en phase de maturité en France, le produit peut se trouver en croissance à l'étranger.

- Risques liés à la conjoncture, plus ou moins favorable selon les pays

- Risque de concurrence ; la mondialisation actuelle de l'économie pousse les entreprises à s'internationaliser pour se maintenir en position de force. Elles doivent être là où sont leurs concurrents.

- à la recherche d'avantages concurrentiels liés :

- aux économies d'échelle générées par une production en plus grande quantité ; développer les volumes et donc diminuer les coûts unitaires ; etc. ;⁶⁸

- à la maîtrise des approvisionnements : implantation dans les pays producteurs de matières premières ou d'énergie essentielles à son processus de production ;

Donc se procurer les matières premières ; compétences ; ressources non disponibles sur le marché intérieure.

⁶⁸Maurice Thévenet ;Céciledejour ;Eléonore Marbot ; fonction RH :politiques ;métiers ;et outil des ressources humaines
Pearson éducation France ; 13 jan 2012 P21- 22

- trouver de meilleures fournisseurs ; couts au marches ; et localiser les activités de manières optimales par rapport au cout de ressources à la proximité des marches ; aux exigences légales ou contractuelles ;⁶⁹

-Au niveau de la main-d'œuvre, moins chère dans certains pays, ce qui permet de baisser les coûts de production

- Aux incitations fiscales ou financières qu'offrent les états, phénomène observé aussi bien dans les pays en voie de développement que dans les pays développés.

- L'amortissement des investissements et de la recherche et développement certains secteurs d'activité nécessitent des investissements lourds en matériel industriel en recherche. Pour que ces investissements soient rentables, l'entreprise doit les amortir le plus rapidement possibles en développant les ventes à l'étranger.

- À des raisons liées au marché :

- Etendre les marches parce que les marches domestiques sont saturés ou pas assez importants pour assurer la croissance et financer l'innovation ;⁷⁰

-compenser la concurrence subie sur le marché domestique ;⁷¹

Donc L'internationalisation permet le développement de l'entreprise quand :

-Le marché domestique est saturé ou quand il présente une structure oligopolistique qui rend difficile tout gain de part de marché ; elle se positionne alors sur des nouveaux marchés moins concurrentiels

-L'implantation locale permet de contourner des réglementations tarifaires ou protectionnistes mises en place par les états et qui limitent les exportations.

- la stagnation du marché national : La demande sur le marché peut être entrée dans une phase de stabilité, voire de déclin, alors qu'elle reste croissante dans d'autres pays, par le jeu du différentiel de développement. Les ventes ne peuvent donc plus croître de manière significative, les entreprises se tournent vers ces nouveaux marchés, (stratégies Volkswagen)

⁶⁹idem

⁷⁰Maurice Thévenet ;Céciledejour ;Eléonore Marbot ; fonction RH :politiques ;métiers ;et outil des ressources humaines

Pearson éducation France ; 13 jan 2012 P21- 22

⁷¹idem

- la spécialisation de l'entreprise

Une entreprise se concentre sur un segment de marché restreint ce qui limite son marché potentiel, elle doit donc exploiter son activité à l'échelle internationale, (produits de luxe : Vuitton, Chanel, Hermès)

3.3. Les étapes de l'internationalisation :

L'internationalisation de l'entreprise est un processus qui peut évoluer vers des formes plus complexes ; à savoir la multinationalisation et la globalisation ; au fur et à mesure de l'expérience acquise ;

L'internationalisation peut s'effectuer par **croissance interne** mais aussi par **croissance externe**, avec le rachat d'une entreprise locale. Dans ce dernier cas, elle bénéficie du savoir-faire de l'entreprise rachetée.

Il existe de multiples modalités d'ouverture vers l'étranger :

- Les stratégies de fusion acquisition :

Sont des opérations de regroupement ou de prise de contrôle d'entreprises cibles réalisées par intermédiaire d'un achat ou d'un échange d'actions ; elles sont avant tout des pratiques permettant de mettre en œuvre une stratégie de croissance externe ; elles ne constituent donc pas une stratégie en soi ; elles sont essentiellement un moyen au service du développement de l'entreprise ;

Le développement par fusion acquisition demeure un objet d'interrogation en raison d'une gestion particulièrement délicate à orchestrer l'entreprise initiatrice⁷².

Les stratégies de fusion acquisition peuvent être réalisées en solitaire ou grâce à des alliances

- les stratégies d'internationalisation en solitaire :

L'entreprise peut adopter seule ; telles que l'exportation ; la réalisation de filiale contrôlée à cent pour cent

- les stratégies d'internationalisation coopératives :

Les stratégies d'internationalisation qu'une entreprise peut adopter en solitaire peuvent être réalisées en s'alliant avec d'autres entreprises ;

⁷² meier o .schier g fusion acquisition : strategie –finance-management ; dunod paris 2004

Les entreprises peuvent créer entre elles plusieurs types d'alliances afin tirer profit des marchés étrangers⁷³

L'internationalisation d'une entreprise passe par plusieurs étapes. Il est possible de distinguer les modalités qui n'impliquent pas la création d'une structure dans le pays visé de celles qui, au contraire, nécessitent une implantation locale.

A- Absence de création de structure locale :

C'est la première étape ; c'est également la plus simple.

L'entreprise continue à produire exclusivement dans son pays d'origine et exporte. Elle doit juste adapter ses produits à la demande et à la réglementation des pays où elle veut vendre.

(Exemple : notice en langue locale - dispositifs de sécurité particuliers).

A.1- Les exportations :

C'est la vente produits ; marchandises ou services de l'activité économique national ; les exportations de marchandises donnent lieu à un déplacement physique d'objet qui franchit la frontière⁷⁴

Les politiques d'exportation font office de première étape de développement international de l'entreprise ; cette politique d'exportation peut être mise en œuvre en adaptant plusieurs méthodes :

- L'exportation indirecte :

Toutes les formules de vente qu'effectue l'entreprise sans posséder aucun contrôle sur le marché de destination de ses produits et sans connaître ni ses clients finaux ni les systèmes qui sont utilisés pour la commercialisation ; ni les types de distribution qui est effectués ;

Donc ces entreprises choisissent une stratégie basée sur des partenaires terrain

-Une stratégie de vente indirecte peut se réaliser de différentes façons ; les intermédiaires les plus utilisés par les exportateurs sont :

-les sociétés de commerce international

- les distributeurs étrangers

⁷³-brahimi yasmine et boukhanouche dalal ;les alliances stratégiques (consortium ;joint venturies) pour l'internationalisation des entreprises cas sonatrach ; transport du gnl par canalisations ; 2006

⁷⁴ DIDIER BENZA MUKALAYI ; l'impacte de rapatriement des recettes d'exportations des produits miniers sur le système bancaire ; université de lumbashi ; lissane sciences économiques 2009 MEMOIR ONLINE

- les agents locaux ⁷⁵

- l'exportation directe:

Les formules de vente sur le marché extérieure que l'entreprise réalise directement et sous sa propre responsabilité ; pour pouvoir s'y positionner ; il n'existe aucune personne à qui pouvoir déléguer ces fonction ; l'entreprise doit le réaliser par elle-même⁷⁶

-Le principale inconvénient de l'exportation directe est que la prospection et la vente sont plus complexes ; plus longues et plus coûteuses ;⁷⁷

- l'exportation associée :

Qui se réalise en partenariat interentreprises sous 2 formes principales :

- constitution d'un G.I.E : groupement d'intérêt économique :(groupement d'exportateurs) :
 - Il a été créé afin de faciliter ou développer l'activité économique de ses membres en vue d'améliorer ou d'accroître les résultats de cette activité.
 - Groupement d'exportateurs qui mettent en commun leurs compétences et leurs moyens pour prospecter les marchés étrangers
 - Ou la mise en commun de tout ou partie des moyens d'entreprise partenaires en vue de la maximisation de leur forces et de la minimisation de leurs faiblesses⁷⁸ ;
- *portage* (piggy back) :

-c'est un mode de commercialisation assez originale ; en effet l'exportateur conclut un accord avec une entreprise exportatrice de son pays qui dispose d'un réseau de distribution dans le pays auquel il s'intéresse ; ce portage permet à des PME d'accéder à des marchés lointains ;⁷⁹

-utilisation par une P.M.E. du réseau commercial d'une grande entreprise déjà bien implantée sur les marchés étrangers.

A.2.les stratégies contractuelles :

⁷⁵-Esabelle limoges le commerce internationale surpassez vos frontières p 107 -108

⁷⁶ Idem p116

⁷⁷Esabelle limoges le commerce internationale surpassez vos frontières p 117

⁷⁸ Elisabeth poulain ;lexique du commerce international ;editionbreal 2002 P130

⁷⁹ DESIRE LOTH marketing international edition publibook 2006 P 50

Cela permet à l'entreprise de diffuser ses produits sans investir directement, en transférant juste un savoir-faire. Elle peut le faire par l'intermédiaire de :

- **concession de licence :**

L'entreprise octroie à une entreprise locale le droit d'utiliser sa technologie ou sa marque (protégées par un droit de propriété industrielle) en contrepartie de redevances annuelles

- **franchise :**

Elle vend à des entreprises franchisées qui diffusent ses produits tout en bénéficiant de son savoir-faire.

.B. Création de structures locales : l'investissement direct à l'étranger (IDE) :

Le manuel de la balance des paiements du fonds monétaires international FMI définit les investissements direct à l'étranger IDE comme étant les déférentes opérations financières destinées à agir sur le marché et la gestion d'entreprises implantées dans un pays différent de celui de la maison mère

L'OCDE le définit comme une activité par laquelle un investisseur résidant dans un pays obtient un intérêt durable et une influence significative dans la gestion d'une entité résidant dans un autre ;⁸⁰

L'entreprise peut aussi décider de s'implanter à l'étranger quand ses produits ont conquis une part de marché suffisante. Elle peut :

B .1.créer des réseaux de distribution :

Points de vente ou filiale qui joue le rôle d'importateur des produits de la maison-mère. Elle assure ainsi une présence permanente à l'étranger

-on appelle réseau de distribution un système de partenariats et d'alliances créée par une entreprise pour approvisionner ; enrichir et distribuer son offre⁸¹

B.2.créer des unités de production locales :

La notion d'unité locale recouvre toutes les activités économiques exercées par une entreprise dans un même lieu ou à partir d'un même lieu ;⁸²

- les produits peuvent alors être mieux adaptés aux spécificités locales.

⁸⁰rollykoli mbo ; l'impacte des investissements directs étrangers sur l'économie congolaise ; université de kinshasa rdc –graduat 2011

⁸¹ christel milliam bona makongo ; évaluation de la performance commerciale d'un réseau de distribution de la téléphonie mobile essec douala desc 2008

⁸² ocde publiching ;manuel sur la mesure de l'économie non observée ; 28 juil 2003 .p254

-Elle peut le faire seule ou en association avec des partenaires locaux (on parle de *joint-venture*). Les joint-ventures sont souvent imposées par certains pays pour protéger leur économie locale.

-La multinationale :

-définition : d'après caves ; 1982 une multinationale est celle qui contrôle et gère une production à l'étranger dans au moins deux pays

Les caractéristiques de la multinationale :

Une multinationale est une entreprise dont les activités s'exercent dans de nombreux pays et qui met en place une stratégie mondiale à partir d'un centre de décision unique. Une multinationale est donc caractérisée par :

-la première ; c'est leur importance croissante : ce phénomène de l'économie multinationale ou transnationale n'est donc pas uniquement un phénomène naturel inhérent aux économies industrielles avancées ; c'est aussi la marque du développement dans le monde capitaliste ; d'une économie dominante ; celle des états unis

-l'aspect positif de l'action des multinationales : certes ; elles rationalisent la production ; elles procèdent à une sorte d'aménagement de territoire planétaire ; elles apportent ou elles implantent des emplois un développement industriel et des salaires souvent meilleurs que ceux qui existaient auparavant ;

-la troisième caractéristique : elles deviennent les instruments de domination de l'impérialisme économique qui se traduit à chaque état par la dépendance économique ; sociale ; et dépendance intellectuelle et culturelle ;⁸³

Les effets des multinationales sur les pays d'accueil :

Les états cherchent à attirer les multinationales car leur implantation procure des avantages économiques :

- création d'emplois
- courant d'exportations ce qui génère des entrées de devises
- effet d'entraînement pour l'économie locale.

Mais ils cherchent en même temps à contrôler leurs activités car elles peuvent provoquer des déséquilibres :

⁸³Concil of europe ;compte rendu des débats tome séances 8a9 .28eme session ordinaire 15.22 septem 1976 .Strasbourg 1977 P499

- Transferts massifs et rapides des capitaux et de devises (elles disposent de trésorerie et de capitaux abondants qu'elles peuvent déplacer rapidement entre places financières)
- effet de domination sur les partenaires locaux voire élimination d'entreprises moins compétitives
- délocalisations possibles
- conflit avec la politique économique.

3.4. Les risques de l'internationalisation :

L'internationalisation n'est pas sans risques. On peut citer :

- Risque global : (accéder aux sources d'informations disponibles, outil d'analyse) ;⁸⁴

Des modes de consommation différents selon les pays ce qui oblige à adapter les produits

Des cadres légaux différents

Des différences culturelles

Des difficultés de gestion et d'organisation des activités

- Risque de change : l'instabilité des taux de change...

(Technique de préservation)⁸⁵

Risque de non-paiement : (assurance des exportations)⁸⁶.

L'internationalisation ne peut donc être que prudente et progressive.

-L'impact de l'internationalisation sur la nécessaire mobilité des alliances :

-savoir choisir ses partenaires ; et en changer : allié idéal ne le reste pas longtemps. Pourquoi se lier de façon rigide à un partenaire qui propose telle technologie nouvelle ; ou l'accès à telle capacité de production à bas coûts ; ou à tel marché ; alors que ces facteurs peuvent évoluer si rapidement ?

-accélération du mouvement : la capacité d'une entreprise à réagir vite ; à s'adapter ; prend une importance croissante par rapport aux autres critères de compétitivité classique ;

-savoir mettre en cause : les contrats de partenariat et d'alliances devront être de plus en plus sélectifs et versatiles :

-formes à temps et pour un temps ; donc conçus pour porter fruit à court terme

⁸⁴ Brigitte Habler ; le développement et les chances de pme dans le secteur du textile : recherche sur l'exemple de la France ; Allemagne et le Royaume-Uni ; 2SEP 1999 p 24

⁸⁵ Idem

⁸⁶ idem

- multidirectionnels et simultanés ;
- renégociés en permanence ;⁸⁷

3.5. QUEL PAYS CHOISIR ? :

Lorsque une firme décide de s'internationaliser ;elle doit choisir entre plusieurs

Alternatives : exporter directement a partir de sa base nationale ; implanter une filiale de Commercialisation ; posséder une unité de production (par création ; par achat ou par fusion Avec une firme ; locale) ; concéder une licence de production a une firme étrangère ou bien Former une joint-venture avec une firme nationale du pays hôte ; le choix entre ces différentes options s'effectue en fonction de certaines variables relatives ;non seulement a la stratégie de la firme ;mais aussi aux caractéristiques du pays d'accueil (nature et degré de maturité du produits ; structure et organisation du marché étranger ; barrières a l'étranger ⁸⁸

-la taille du marché et le niveau de demande (mayer et mucchielli 1999)

-les couts de production ; une FMN se localise la ou les couts des facteurs de production sont Plus faibles ; il s'agit des couts salariaux et principalement du rapport cout-qualité de la main-d'œuvre

-la stabilité politique et économique

-la qualité des institutions et des infrastructures

-les incitations fiscales ⁸⁹

-Conditions d'offre et de concurrence dans le pays (caractéristiques des circuits de distribution, nombre de concurrents...),

4.6. Le model du Dunning<< La théorie éclectique ou paradigme(OLI) >> :

⁸⁷ Christophe Leclercq Xavier Leclercq gestion stratégique de la concurrence en temps de crise (partenariat clients-fournisseurs relation entre entreprises concurrentes droit de la concurrence Édition MAXIMA

⁸⁸ karthala edition ; les localisations industrielles au maghreb-attractivite agglomeration et territoires

1 avr 2009 p 111

⁸⁹ idem p 90 - 91

Selon le modèle du Dunning << La théorie éclectique ou paradigme(OLI) >> les firmes ont le choix entre trois modalités de pénétration du marchés étranger : IDE ; licence ; et exportation. Le choix est fonction de la présence ou non des avantages OLI :⁹⁰

3.6.1. Avantage spécifique d'une firme (O : ownership) :

Ces avantages peuvent être repartir en trois catégories :

- ceux liés aux savoir spécialisés ; aux innovations et au niveau technologiques ;
- ceux liés aux économies de taille et d'échelle ou de gamme ;
- celui de nature monopolistique ; comme par exemple l'avantage pour une entreprise d'être la première sur un marché ou bien lorsque elle détient une marque reconnus par les consommateurs ;

3.6.2 Avantage spécifique des pays (L : localisation) :

La firme compare les différents possibilités offerts par les pays afin de décider ou elle maximise le plus ses avantages spécifiques ; la comparaison peut s'effectuer autour de trois catégories :

-la première catégorie couvre l'économie :

Qualité des quantités des facteurs de production disponibles ; taille de marche ; transport ; réseaux de distribution

-la deuxième catégorie traite des éléments sociaux et culturels : langage ; la culture ;

La dernière concerne la politique gouvernementale du pays ;

3.6.3. Avantages de l'internationalisation (I : internationalisation) :

La question ici est la suivante : quelle forme d'organisation l'entreprise va-t-elle choisir pour s'implanter l'étranger ; l'entreprise a le choix entre plusieurs méthodes pour se déployer à l'international :

- exportation délégation (distribution ; licence ; sous-traitance) ;
- partenariats (co-entreprise ou joint-venture ; participation)⁹¹

⁹⁰ jean-louis amelon ; jean marie cardebat les nouveaux défis de l'internationalisation quel développent internationale pour les entreprises apres la crise 16ave 2010 p140

-filiale locale contrôlée a cent pour cent (création types Greenfield ou acquisition)
la firme retiendra la forme qui lui permet de maximiser ses avantages spécifique et de bénéficier des avantages lies a la localisation
pour dunning ;le choix du mode de pénétration des marches étranger est fonction des trois avantages ; La firme choisit :

- l'implantation al'étranger sous forme IDE si elle réunit les trois avantages (OLI)
- la vente de licence ou l'accord contractuelle si elle ne détient qu'un avantage spécifique (O
- Exportation si elle détient un avantage spécifique et un avantage à l'internalisation sans avantage à la localisation ⁹²

⁹¹ Jean-Louis Amelot ; Jean Marie Cardebat les nouveaux défis de l'internationalisation quel développement internationale pour les entreprises après la crise 16ave 2010 P140

⁹²Op cit

Partie pratique

Chapitre 1 :

Présentation du groupe Sonatrach et De la DCP-SPE

Chapitre I : Présentation du groupe SONATRACH, Et de la direction Stratégie, planification et économie

1.1 : Présentation de la SONATRACH

A – Historique :

Dès 1962, l'Algérie marque son entrée dans le domaine pétrolier, dans une conjoncture particulière, marquée alors par la mainmise des compagnies pétrolières étrangères sur les richesses de son sous-sol.

Pour cela, l'Algérie commence par définir les grandes lignes d'une politique pétrolière nationale, conforme à sa volonté politique de souveraineté pleine et entière, et à son choix de développement industriel.

Elle se dote, une année plus tard, d'un instrument national, apparu comme nécessaire, afin de prendre en charge par étape et par des actions concrètes, les différents secteurs de la chaîne pétrolière.

Le 31 Décembre 1963, la SONATRACH, société pétrolière d'Etat est créée avec un objectif d'assurer le transport et la commercialisation des hydrocarbures liquides ou gazeux.

En 1965, soit deux ans après sa création, SONATRACH enregistrait sa première réalisation d'envergure en mettant en service l'oléoduc reliant Haoud El-Hamra au port d'Arzew d'une longueur de 801km.

Son champ d'intervention a été étendu par une série d'actions et d'accords conclus avec des sociétés pétrolières étrangères opérant en Algérie.

En vertu du décret du 22 Septembre 1966, et sans modifier son sigle, la SONATRACH devient la société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures.

Avec la conclusion des accords Algéro- Français de juillet 1965 et surtout les nationalisations de février 1971, l'Algérie a recouvré la souveraineté totale sur ses richesses en hydrocarbures. Cette récupération a permis à SONATRACH de réaliser un développement colossal, qui a joué le rôle de motrice du développement économique de l'Algérie.

B - Les missions :

En 1998 SONATRACH est transformée, en une société par action (SPA) entièrement détenues par l'Etat et régie par la législation en vigueur.

Dans ses nouveaux statuts, SONATRACH se donne les missions stratégiques suivantes pour valoriser ses ressources en hydrocarbures :

- La prospection, la recherche et l'exploitation d'hydrocarbures ;

- Le développement, l'exploitation et la gestion des réseaux de transport par canalisation, le stockage et le chargement portuaire des hydrocarbures ;
- La transformation et le raffinage des hydrocarbures ;
- La liquéfaction du gaz naturel, le traitement et la valorisation des hydrocarbures gazeux ;
- La commercialisation des hydrocarbures ;
- L'approvisionnement constant du pays en hydrocarbures ;
- Le développement de toutes formes d'activités conjointes en Algérie et hors d'Algérie avec des sociétés Algériennes ou étrangères ;
- La prise et la détention de tous portefeuilles d'actions ; les prises de participations et autres mobilières dans toute société existante ou à créer en Algérie ou à l'étranger ;
- L'étude, la promotion et la valorisation de toute autre forme et source d'énergie ;
- Le développement de toute activité ayant un lien direct ou indirect avec l'industrie des hydrocarbures.

Les nouvelles missions conférées à SONATRACH, expriment sa volonté de devenir une entreprise d'envergure mondiale, en développant toutes activités en amont et en aval de la chaîne d'hydrocarbures, à travers le monde.

C- SONATRACH en quelques chiffres: Année 2015

- La production primaire des hydrocarbures en 2015a atteint 191 millions de TEP (tous produits confondus), et ce répartis comme suis :
Pétrole brut : 49 millions de tonnes
Gaz Naturel : 128 milliards m³
GPL : 8.4 millions de tonnes
Condensat : 9.9 millions de tonnes
- En 2015, 23 découvertes dont 1 en partenariat ont été réalisé par Sonatrach
- le volume d'hydrocarbures commercialisés en 2015 a atteint 151.6 millions de TEP (tonne équivalent pétrole)
- La production du GNL a été de 26.8 millions de m³
- Quantité transportée au nord a été 145.3 millions de TEP

- Le volume global destiné à l'exportation a été de 98.1 millions de tonnes
- Le chiffre global à l'exportation a atteint 33.1 milliards de dollars

E - Les atouts :

Les principaux atouts ayant permis cette croissance remarquable et cette évolution sont :

- Des ressources humaines hautement qualifiées.
- Des lois sur l'hydrocarbure attractif et très compétitif fondées sur le partenariat (lois de 1986 et de 1991).
- L'existence d'une importante base de réserves par des bassins sédimentaires avec un potentiel élevé et encore sous- exploré.
- Un savoir-faire de plus de 30 années d'expérience dans l'exploration et le développement des gisements d'hydrocarbures.
- Une grande expérience dans l'industrie de liquéfaction du gaz.
- Une situation géoéconomique privilégiée à proximité de l'important marché de l'union européenne et ouverte sur le reste du monde.
- Un bilan de partenariat des plus probants.

F- Les objectifs :

L'environnement de SONATRACH en tant que Groupe Pétrolier International se caractérise par :

- Une évolution du marché imprévisible
- Une proportion des marges liée au comportement du marché
- Une reconfiguration des sociétés internationales en fusion qui rendent la recherche d'une meilleure compétitivité plus que jamais indispensable.

Cette recherche de meilleure compétitivité est à obtenir par une combinaison optimale de tous les facteurs, à savoir :

- ressources humaines.
- Moyens et ressources de production.
- Moyens financiers.
- Investissements judicieusement planifiés.

La procédure adoptée dans ce contexte se fixe les objectifs ci-après :

- La maîtrise continue de ses métiers de base .
- Le renforcement de ses capacités techniques et les méthodes de gestion .
- La diversification de son portefeuille d'activités .
- Développer les associations pour la recherche et la production du pétrole et étendre les exportations en gaz .
- Optimisation de la valorisation des produits pétroliers .

1.2 - L'organisation de SONATRACH :

L'organisation actuelle de la SONATRACH, est l'émanation de sa volonté de s'ériger en groupe pétrolier d'envergure internationale.

L'entreprise nationale a choisi une meilleure ordonnance de ses activités opérationnelles et de ses directions fonctionnelles et cela pour faire face au changement perpétuel qu'elle ne cesse de subir et de garder sa place prééminente dans le marché mondiale des hydrocarbures.

L'organisation de l'entreprise s'articule autour de :

- **La Direction Générale** : qui est assuré par le Président Directeur Général assisté du Comité Exécutif.
- **Un Secrétaire Général** assiste le PDG dans le suivi et de l'harmonie du management du groupe.
- **Un Comité d'Examen et d'Orientation**, auprès du PDG, apporte l'appui nécessaire aux travaux des organismes sociaux du Groupe .
- **Un service Sureté Interne de l'Etablissement**
- **Une Direction Audit et Conformité**

- **Quatre (04) Activités Opérationnelles :**

a)- Activité Exploration-Production :

L'activité regroupe les opérations de recherche, d'exploitation et de production des gisements d'hydrocarbures.

b)- Activité Liquéfaction, Raffinage et Pétrochimie:

Sa vocation consiste à la transformation des hydrocarbures autour de cinq métiers de base : la liquéfaction du gaz naturel et de séparation de GPL, le raffinage, la pétrochimie, les gaz industriels (Hélium et Azote).

c)- Activité Transport par Canalisations :

L'activité de transport par canalisations concerne : La gestion et l'exploitation du réseau de transport, L'acheminement des hydrocarbures vers les ports pétroliers, Le stockage d'hydrocarbures liquides et gazeux en amont et en aval des canalisations, Le chargement des navires pétroliers.

d)- Activité Commercialisation :

L'Activité Commercialisation est en charge de l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie de SONATRACH en matière de commercialisation des hydrocarbures sur le marché national et à l'international.

L'Activité Commercialisation couvre les domaines suivants :

- La commercialisation sur le marché national du gaz naturel, des GPL, des produits pétroliers et dérivés, des produits pétrochimiques et les gaz industriels ;
- La commercialisation sur le marché international du gaz naturel, du GNL, des GPL, du pétrole brut, des produits raffinés et dérivés, et du condensat ;
- Le transport maritime des hydrocarbures.

Ses principales missions consistent à :

- Veiller à la régularité de l'approvisionnement du marché national en hydrocarbures, y compris par le recours aux importations.
- Maximiser la valorisation des hydrocarbures destinés à l'exportation sur le marché international.

• **Les Directions Fonctionnelles :**

Élaborent et veillent à l'application des politiques et stratégie du Groupe.

Elles fournissent l'expertise et l'appui nécessaires aux Activités Opérationnelles du Groupe. Elles sont organisés en trois (03) Directions Corporate et huit (8) Directions Centrales et, à savoir:

a)- Les Directions Corporate :

- ✓ Direction Ressources Humaines « DCP-RHU »,
- ✓ La Direction Stratégie Planification et Economie « DCP-SPE »,
- ✓ La Direction Finances « DCP-FIN »,

b)- Directions Centrales :

- ✓ La Direction Filiales et Participations « DC-FIP »
- ✓ La Direction Juridique « DC-JUR »
- ✓ La Direction Activités Centrale «DC- ACT »
- ✓ La Direction Informatique et System d'Information « DC-ISI»
- ✓ La Direction Marché et Logistiques « DC-MLG »
- ✓ La Direction Hygiène, Sécurité et Environnement « DC-HSE »
- ✓ La Direction Business et Développement « DC-BSD »
- ✓ La Direction Recherche et de développement »DC-RDT »

Les activités internationales sont , pour leur part , organisées sous la forme d'un Holding International , Sonatrach International Holding Corporation (SIHC) chargé de l'élaboration et de l'application de la politique et de la stratégie de développement et d'expansion en international

1.3 : Présentation de la Direction Corporate Stratégie, Planification et Economie “ DCP- SPE “ :

1.3.1 : Organisation et missions essentielles de la DCP SPE : Cette

Direction joue un rôle stratégique au sein de l'entreprise, elle est divisée actuellement en :

- Direction Stratégie et Intelligence Economique, composée de :
 - Un Département Prospective ;
 - Un Département Veille et Etudes Stratégiques ;

- Direction Planification, composée de :
 - Un Département Investissements ;
 - Un Département Production, Echanges et Commercialisation ;
 - Un Département Reporting ;
 - Un Département Statistique et Information de Gestion

- Direction Etudes Economiques et Modelés, composée de :
 - Un Département Etudes Economiques et Transport ;
 - Un Département Etudes Economiques Aval et Commercialisation ;
 - Un Département Normalisation et Gestion des Modèles ;

- Direction Organisation, composée de :
 - Un Département Etudes d'Organisation ;
 - Un Département Procédures et Banques de Données

- Département Administration et Logistique

- Assistants

1.3.2 : Missions essentielles de SPE

La Direction Coordination Groupe « Stratégie, Planification et Economie » a pour missions essentielles :

- L'animation et la coordination du processus de formulation, d'adoption et de suivi de la mise en œuvre de la stratégie du Groupe ;
- L'organisation, l'animation et la coordination du processus de planification de la Société, en particulier les plans à court et moyen termes et le plan annuel;
- L'élaboration des études technico-économiques des projets envisagés par le Groupe ;
- La définition des objectifs, des politiques et des méthodes en matière de benchmarking ;
- L'élaboration des politiques normes et standards en matière d'évaluation économiques, leur diffusion et leur contrôle de leur mise en œuvre ;
- L'élaboration des politiques des normes et des standards de la Société en matière de systèmes et technologies de l'information ;
- L'organisation des structures de la Société ;

- L'assistance aux activités dans le domaine de la stratégie, de l'analyse de portefeuille, d'études et de planification.
- La constitution de centres d'expertise dans chacun des domaines.
- La participation à toutes études stratégiques sur l'évolution du marché de l'énergie à moyen et long terme.
- Le développement, en relation avec les institutions universitaires et les organismes spécialisés, de nouvelles méthodes en terme d'évaluation économique, de management de risque et d'optimisation de portefeuille.
- L'organisation d'une conférence annuelle de ses cadres pour débattre des questions présentant un intérêt majeur en rapport avec les missions de la Direction Coordination Groupe Stratégie, Planification et Economie .
- Le Reporting à la Direction Générale sur l'organisation et les résultats .
- La définition des axes principaux de développement du système d'information du Groupe SONATRACH ainsi que les modifications techniques du cahier des charges .

1.3-3 : Organisation et missions de la Direction Corporate Planning :

La Direction Corporate Planning a pour missions essentielles :

- L'élaboration des politiques en matière de planification et le suivi de leur mise en œuvre.
- L'organisation, l'animation, la coordination et le contrôle du processus de planification.
- La préparation de la circulaire d'élaboration des plans annuels à moyen terme de la Société .
- Le contrôle de la cohérence entre les plans des Activités et Structures, en matière d'investissement, de flux et de qualités des produits.
- La consolidation en collaboration avec toutes les Activités et Structures, des plans annuels et à moyen terme en matière d'investissement, de flux et de commercialisation.
- La préparation et la présentation du plan annuel et du plan à moyen terme aux organes de gestion de la Société.
- La coordination et l'établissement des décisions d'exécution du plan annuel, en matière d'investissement et de flux .

- L'élaboration, en collaboration avec les Activités et Structures, des rapports d'exécution des plans. L'élaboration du rapport de gestion de chaque exercice, en matière d'investissements, de flux et de commercialisation, soumis à l'adoption des organes sociaux de la Société .
- La coordination du Reporting découlant du processus de planification , en matière d'investissement , de flux , d'évaluation des performances et des statistiques du Groupe .
- L'identification, la définition et la coordination de la mise en œuvre des techniques de benchmarking .

La Direction Corporate Planning est organisée comme suit :

- Le Département Investissements .
- Le Département Production ,Echanges et Commercialisation .
- Le Département Reporting .
- Le Département Statistiques et Information de Gestion

a)- Le Département Investissements :

Le Département Investissements a pour missions essentielles :

- La contribution à la définition et à la mise en œuvre des politiques en matière de planification et de gestion des Investissements ainsi qu'au suivi de leur mise en œuvre.
- La participation à la préparation et à l'adoption par les organes de la Société, du circulaire d'élaboration des plans annuels et moyen terme de la Société .
- La coordination de l'élaboration des plans annuels et moyen terme en matière d'investissements.
- La cohérence entre les plans d'investissements par activité et les directives générales de la Société ainsi que les performances de réalisation des investissements .
- La cohérence entre les plans d'activités de la Société en matière d'investissements et de flux.
- L'établissement des décisions d'exécution du plan annuel en matière d'investissements.
- L'établissement des rapports d'exécution des plans .

- La gestion du Secrétariat Technique du comité de planification .

b)- Le Département Production, Echanges et Commercialisation :

Le Département Production, Echange et Commercialisation a pour missions essentielles :

- La contribution à la définition des politiques en matière de planification et au suivi de leur mise en œuvre.
- La participation et la préparation et à l'adoption par les organes de la Société, du circulaire d'élaboration des plans annuels et moyen terme de la Société.
- L'élaboration des plans annuels et moyen terme en matière de flux.
- La cohérence entre les plans d'activités de la Société en matière d'investissements, de flux et de qualité des produits.
- L'établissement des décisions d'exécution du plan annuel en matière de flux .
- L'établissement des rapports d'exécution des plans .
- La gestion du Secrétariat Technique du comité de suivi des flux .

c)- Le Département Reporting :

Le Département Evaluation des Performances et Reporting a pour missions essentielles :

- L'identification, la définition et la coordination de la mise en œuvre des techniques de benchmarking nécessaires à la bonne gestion des activités.
- La définition des indicateurs clés de performance et le suivi de leur mise en œuvre
- La proposition des mesures correctives adéquates .
- La coordination du Reporting découlant du processus de planification en matière d'évaluation des performances : notes de conjoncture, tableaux de bord, ...etc.
- La création, le développement et la mise en place d'une banque de données statistiques, économiques, techniques et énergétiques des activités de la Société .

d)- Le Département Statistiques et Information de Gestion :

Le Département Statistique et Information de Gestion a pour missions essentielles :

- La collecte, l'organisation, le traitement et l'analyse et l'actualisation des données statistiques de la société et ses domaines d'activités ;
- La prise en charge de la réalisation de l'annuaire statistique de la société ;

- La réalisation d'études statistiques relatives aux activités et domaines d'activité de la société ;
- La prise en charge de l'interface avec les différentes institutions nationales et internationales en matière de satisfaction des demandes d'informations statistiques et économiques.

Chapitre 2:

Cadre juridique et réglementaire régissant le partenariat dans le domaine des hydrocarbures en Algérie

Chapitre 2 : La réglementation en matière de partenariat dans le secteur des hydrocarbures en Algérie

Afin de pouvoir investir sur un marché, l'existence d'un cadre juridique favorable représente un élément d'une très grande importance, car ce dernier englobe les différents éléments incitatifs, les droits ainsi que les obligations des investisseurs étrangers dans un pays donné.

C'est la raison pour laquelle nous allons essayer de définir, dans ce chapitre, la réglementation en matière de partenariat dans le secteur des hydrocarbures.

2.1 -Le contexte historique du partenariat dans le secteur des hydrocarbures en Algérie :

La naissance d'une industrie des hydrocarbures en Algérie est bien antérieure à l'indépendance du pays. L'Algérie indépendante a hérité d'un secteur des hydrocarbures fortement ancré dans le système de la colonisation.

Ainsi, l'Etat algérien allait devoir affronter plusieurs défis à la fois .Il devait mettre en place une société nationale pour prendre en charge la gestion des ressources Énergétiques du pays, avec l'objectif de se libérer des dernières séquelles du Colonialisme dans le secteur des hydrocarbures.

Enfin, il devait optimiser la production des hydrocarbures, à travers l'incitation de l'investissement et l'apport technologique des compagnies pétrolières étrangères.

Suite au changement du marché pétrolier et en vue d'arrimer sa présence dans le domaine de l'exportation, qui génère des fonds importants pour l'économie nationale, SONATRACH s'est tournée vers le partenariat afin d'améliorer ses performances et de s'introduire dans le jeu de la compétition.

2.2- L'évolution du cadre juridique dans le secteur des hydrocarbures :

Le droit pétrolier algérien est passé par quatre (04) étapes essentielles, dont les grandes lignes sont les suivantes :

Première étape :

Elle correspond à la période de l'Algérie sous le régime colonial .Cette période a connu les lois suivantes :

- Loi de Napoléon du 21 Avril 1810 .
- Décret du 20 Mai 1955 .
- La promulgation de textes juridiques en 1958 concernant la zone du Sahara (O CRS)
« Organisation communes des régions sahariennes ».
- Décision primaire le 28 Août 1962, sur la coopération pour le développement des richesses souterraines du grand Sahara .

Cette période a été marqué par la dominance des sociétés françaises sur les puits énergétiques et l'impuissance de l'Algérie devant cet état des faits .

M.BOUDERBALA, extrait de la conférence sur « les grandes lignes de la fiscalité pétrolière et son application en Algérie » Septembre 2000 .

Deuxième étape :

Elle correspond à la période de l'Algérie indépendante, et a connu les événements déterminants suivants :

- La création de la Société Nationale de Transport et de Commercialisation des Hydrocarbures « SONATRACH », conformément au décret N° 63-491 du 31 Décembre 1963 .
- Décret du 24 Février 1971 qui porte sur le transfert des biens nationalisés à la société nationale « SONATRACH », puis celle-ci a obtenu 100% des intérêts d'exploitation des hydrocarbures gazeux et du transport par canalisations et 51% des intérêts des hydrocarbures liquides . (Décret n° 71-64)

On peut dire que la nationalisation a permis à SONATRACH d'atteindre en très peu de temps une intégration verticale et horizontale d'activités très diverses, allant de l'exploration à la distribution finale .

- Promulgation de textes juridiques le 12 Avril 1971 qui définissent la fiscalité pétrolière.
- Décret N° 71-22 du 12 Avril 1971 , qui précise le modèle de coopération avec les sociétés étrangères dans le domaine de la recherche et l'exploitation des hydrocarbures liquides, dans le cadre de la création des sociétés mixtes .

Troisième étape :

A la suite de la baisse vertigineuse du prix du pétrole en 1986, cet événement s'est d'ailleurs traduit par une baisse d'environ 50 % des termes de l'échange et des recettes budgétaires (Les exportations d'hydrocarbures sont passées de 11,5 milliards de dollars en 1985 à 6,5 milliards de dollars en 1986 ²²), l'Algérie s'est aperçu qu'elle ne disposait pas de moyens financiers et techniques nécessaires pour développer ou mettre en valeur ses ressources en matière d'hydrocarbures .

C'est alors la promulgation de la Loi sur les hydrocarbures le 19 Août 1986 qui prévoit diverses dispositions relatives aux activités de base de SONATRACH

Ainsi cette Loi constitue des mesures incitatives au partenariat qui comporte :

- Les ressources naturelles du sol et sous-sol sont le bien de la propriété de l'Etat (art 3).
- Elle a précisé les formes d'association, ainsi, l'associé étranger a obtenu la possibilité de choisir entre plusieurs formules de partenariat (art 22-24 de la Loi 86-14) .

- Elle donne à l'associé étranger des garanties concernant ses bénéficiaires qui doivent correspondre au risque que son investissement a encouru (art 22)
- Une fiscalité souple qui correspond à l'état économique qui a caractérisé la période de la prospection et de l'exploitation du gisement découvert (art 36) .
- Elle a apporté 3 taux d'impôts (ART 48 et 49), 3 taux de redevance (art 40-41), et des taxes encourageantes avec une annulation quelques une d'entre-elles (art 57-60) .

Bien que cette loi soit venue pour encourager l'investissement étranger, surtout dans le domaine de la découverte de nouvelles zones et le développement des gisements déjà découverts, elle a souffert de quelques insuffisances voir même de défaillances qui ont complètement découragé les investisseurs étrangers. Parmi celles-ci, on notera l'absence de la clause de l'arbitrage international ainsi que le rôle des partenaires étrangers est limité dans l'activité pétrolière car ils ne peuvent pas intervenir aux gisements déjà exploités par SONATRACH .

Face à ces vides décourageants, une nouvelle loi est venue pour modifier et compléter celle de 86-14, c'est la Loi 91-21 du 4 Décembre 1991 . Cette Loi a introduit des amendements visant à lever les contraintes majeures qui ont pénalisé le développement du partenariat étranger en matière d'hydrocarbures . Parmi les aménagements incitatifs, on notera :

- La permission aux investisseurs étrangers, d'investir dans le domaine des hydrocarbures gazeux, alors qu'auparavant, ils étaient limités aux hydrocarbures liquides (art 2 de la loi 91-21, modifiant l'article 4 de la loi 86-14)
- L'ouverture de l'association avec les partenaires étrangers sur les gisements déjà existants .
- La possibilité aux partenaires étrangers de construire et d'exploiter des canalisations de transport des hydrocarbures pour le compte de SONATRACH.
- L'institution du droit d'entrée pour le partenaire lorsque l'association porte sur un gisement déjà découvert .

- La prise en compte, dans le calcul de l'intéressement de l'associé, des risques financiers et techniques encourus lors de la découverte du gisement, sujet de l'association (art 8 de la loi 91-21, complétant l'art 22 de la loi 86-14) .
- Des abattements fiscaux de 10% pour la redevance de 38 % pour l'impôt sur le résultat, sous certaines conditions d'exploitations (et ce pour encourager l'investissement dans les zones difficiles) (art 11 de la loi 91-21, modifiant et complétant l'art 36 de la loi 86-14) .
- Le recours à l'arbitrage international, en cas de litige opposant le partenaire étranger à SONATRACH . (art 12 de la loi 91-21, modifiant l'art 63 de la loi 86-14) .

Quatrième étape :La nouvelle loi sur les hydrocarbures (Loi 05-07)

L'adoption de la nouvelle loi va faire basculer le marché national des hydrocarbures dans une orientation beaucoup plus libérale qu'elle ne l'est aujourd'hui.

L'objectif recherché de la nouvelle loi est de renforcer l'effort de l'exploration tant en association que par SONATRACH seule.

La Loi (05-07) préserve le droit inaliénable sur le sol (art 23-24), elle accorde par ailleurs, « *plus de mesures incitatives et compétitives* » à l'accès aux investisseurs .

Selon le nouveau cadre de la loi en question, la compagnie étrangère a le droit de détenir, sur une période de 32 ans, un contrat de recherche et d'exploitation.

La nouvelle loi sur les hydrocarbures vise à redynamiser le secteur, en suivant les principes fondamentaux suivants :

- Ouverture de l'ensemble des activités à tout investisseur privé ou public .
- Nouveau cadre institutionnel et légal .
- Un régime fiscal qui accorde plus de mesures incitatives et compétitives à l'accès aux investisseurs .

²² Source d'information : Le Centre National d'Informations et de Statistiques (CNIS)

Le système fiscal de la nouvelle loi sur les hydrocarbures permettra de plus à encourager les investisseurs étrangers a développer les petits gisements ainsi que la mise en valeur des zones éloignés et difficiles tout en contribuant à renforcer la capacité concurrentielle.

La nouvelle loi sur les hydrocarbures :

Les mutations du marché mondial des hydrocarbures contraignent aujourd'hui SONATRACH à s'adapter au nouvel environnement international Qui ne cesse d'évoluer au rythme de la globalisation des échanges.

Au regard de ses considérations, il sembler indispensable d'adapter et Enrichir la législation régissant le secteur des hydrocarbures, afin de stimuler L'arrivée de capitaux frais et de technologies nouvelles.

C'est pour cela que le Groupe pétrolier a adopté une nouvelle réglementation car elle prévoit :

- ✓ La séparation des rôles revenant à la puissance publique, avec la création de deux (02) agences spécialisés : agence nationale de valorisation des hydrocarbures et agence de régulation des hydrocarbures (ALNAFT et ARH) de ceux qui découlent des missions d'une entreprise commerciale .
- ✓ Le domaine minier national sera divisé en quatre zones A, B,C et D avec des taux de redevance différenciés et cela pour inciter les opérateurs à explorer des régions peu connues .
- ✓ Encourage l'investissement dans l'activité aval .
- ✓ Introduction d'un nouveau système fiscal qui est la taxe superficielle qui poussera à l'accélération des travaux d'exploration .

La nouvelle loi sur les hydrocarbures permet à SONATRACH de :

- Prendre des options jusqu'à 30% de participation sans être inférieur de 20% quand elle n'est pas contractante, ce qui lui permettra d'être présente dans tous les gisements et en particulier ceux du gaz .
- Proposer des alliances, des associations avec des compagnies étrangères, ce qui lui permettra de dégager des liquidités qu'elle peut investir dans d'autres créneaux .
- Faire appel à des partenaires tant pour le financement que pour l'apport de technologie sur les gisements existants.

▪ **Analyse de la nouvelle loi :**

« Avec cette nouvelle loi, la fonction de contrôle sera transféré à une agence Étatique, SONATRACH perdra donc l'avantage géologique et devra gagner en système concurrentiel le droit d'explorer et de développer de nouvelles réserves 'hydrocarbures . Aligné avec ses concurrents sur les chances d'accès aux richesses du sous-sol national, elle devra en conséquence se battre à armes égales, sans contraintes, entraves ou interférences particulières ... C'est une mutation décisive pour l'avenir de SONATRACH et par voie de conséquence de première importance pour la nation »² .

Le nouveau projet de loi placera SONATRACH en concurrence directe avec les compagnies étrangères sur le domaine minier national et cela dans le but de renforcer l'attractivité du secteur des hydrocarbures et encourager la venue de nouveaux capitaux étrangers par la levée des monopoles et l'instauration de règles de marché qui garantissent l'équité et la transparence pour tous les opérateurs, nationaux ou étrangers .

Suite à la suppression du monopole qu'elle détenait auparavant sur l'amont National, SONATRACH devra se redéployer encore plus sur l'international afin qu'elle puisse compenser les éventuelles pertes de parts sur le marché national.

² Revue Focus n°23 , janvier 2001. p 9

2.3- Les formes de partenariat pétrolier en Algérie (86-14 et 91-21) :

SONATRACH a adoptée quatre formes de partenariat avec ses associés étrangers, il s'agit de :

a- Association en participation :

Dans ce genre d'association, le partenaire étranger doit créer une société commerciale dont le siège sera implanté en Algérie contrôlée par la législation en vigueur . En cas d'un résultat satisfaisant de sa découverte, le partenaire disposera d'un profit selon sa participation inclus dans le contrat .

La part du partenaire étranger ne doit pas dépasser 49%, il en résulte pour l'associé de payer des charges et les redevances pour l'Etat algérien .

b- La société commerciale par actions :

Ayant le même principe de l'association en participation, il est juste à préciser que la part de SONATRACH dans la société ne doit pas être inférieure à 51%.

c- L'association par contrat de service :

Dans ce cas de figure, l'associé vient pour financer toutes les opérations de prospection, exploration et développement des gisements, ce modèle de partenariat peut prendre deux formes, soit un contrat de service à risque qui peut engendrer des pertes pour l'associé si les résultats de prospection sont négatifs. Dans le cas contraire, le partenaire sera rémunéré pour sa prestation et remboursé de ses charges .

La deuxième forme de contrat de service est le contrat de service sans risque, où l'associé établit une relation de prestataire de service en ramenant tout le matériel dont SONATRACH a besoin .En contre partie le partenaire aura des dividendes pour son service fourni .

d- L'association par partage de production :

Cette forme de partenariat est la plus utilisée par l'entreprise nationale des hydrocarbures car elle permet à SONATRACH de limiter le risque de prospection tout en évitant de lourds investissements.

L'ensemble des contrats signés avec les partenaires étrangers sont de nature d'association de partage de production car il permet à SONATRACH :

- de financer ses investissements à travers sa stratégie de partenariat .
- de garder son autonomie vis-à-vis de l'Etat pour ses richesses énergétiques.

Après la loi (05-07) :

En adoptant cette nouvelle loi sur les hydrocarbures, le système de partage de production ainsi que les autres formes de partenariat vont disparaître pour laisser la place à un nouveau système qui a pour fondement à l'opérateur que ce soit « SONATRACH » ou

autre compagnie étrangère de payer des taxes et des redevances pour ALNAFT représentant l'Etat.

Chapitre 3 :
Etude de cas : la joint-venture
HELISON (Partenariat Sonatrach -

l'Enterprise allemande Linde) dans le domaine de la pétrochimie.

Chapitre 3 : Etude de cas :

La joint-venture HELISON (Partenariat Sonatrach - l'Enterprise allemande Linde) dans le domaine de la pétrochimie.

3.1. Historique et évolution de l'activité pétrochimique en Algérie :

A – Caractéristiques générales de l'industrie pétrochimique:

La pétrochimie consiste à transformer les matières premières pour la fabrication des produits pétrochimiques à usages différents, à savoir : le textile, colles et résines, plastique, caoutchouc, détergents et autres.

Cette industrie est caractérisée par les points suivants :

- Globale et cyclique.
- Capitalistique
- Marges directement liées aux taux d'utilisation des unités

- La matière première constitue une part importante dans la
- Structure des coûts de production.
- Prix des matières premières et des Produits directement liés au prix du brut
- L'intégration complète de la chaîne permet une réduction des Coûts de production.
- Technologie Accessible
- Grand nombre de nouveaux entrants
- Globalisation: ouverture des marchés et disparition des barrières de protection
- Délocalisation du développement de la pétrochimie : de l'Europe et USA vers le Moyen Orient (prix compétitif de la matière première, marché en pleine expansion,)
- Restructuration des marchés traditionnels WE, USA, Japon et dernièrement ME (phénomène de cessions et fusions).

B – Le contexte actuel des projets pétrochimiques en Algérie :

Sonatrach dispose de nombreuses usines dans l'industrie pétrochimiques, et cela soit en effort propre ou bien en partenariat, on note :

En partenariat :

- **HELIOS (1995):** production de 600 Millions scft/an d'Helium et de 33 000 t/an d'azote associé à Arzew en partenariat avec Air Product (APCI) et Air Liquide (51/49)
- **HELISON (2006)(objet de notre étude de cas):** production de 600 Millions scft/an d'Helium et de 46 000 t/an d'azote associé à Skikda en partenariat avec LINDE (49/51)
- **AOA :** La société AOA, de droit Algérien, régie par la législation et la réglementation Algérienne est une JV entre Sonatrach Spa et Groupe Souheil Bahwan, créée le juin 2008, à hauteur de 49% par SH et 51% par SBGH, pour la Réalisation et l'exploitation d'une usine de production d'urée granulée et ammoniac, composé de deux(02) unités d'Ammoniac, deux (02)unités d'Urée, des utilités et off sites
- **SORFERT :** La société SORFERT spa, de droit Algérien, régie par la législation et la réglementation Algérienne est une JV entre Sonatrach Spa et OCIA Algérie, créée le 10 Juin 2007 à hauteur de 49%Sonatrach et 51% OCIA, pour

la Réalisation et exploitation d'un Complexe d'Ammoniac et d'Urée, composé de deux (02) Unités d'Ammoniac, d'une (01) unité d'Urée en granulée, des utilités et off sites.

- **PROPANCHEM BSP (2003)** : production de 350 000 t/an de propylène à Tarragone Espagne en partenariat avec BASF (49/51) alimenté par 420 000t/an de propane provenant d'Arzew.

Sonatrach en effort propre :

CP1Z : Production du Méthanol et résine

CP2K : Production de l'éthylène et de polyéthylène

C – Plan de développement de la pétrochimie et projets en voix de lancement:

Le plan de développement de la pétrochimie a été initié par la Sonatrach en 2005, et se résume en deux phases :

- **Une première phase** : dans un premier temps rendre disponible les produits de première génération (éthylène, propylène, MEG, MeOH, NH₃....), et les grands intermédiaires poly oléfiniques.
- **Une deuxième phase** : en cours de préparation, qui consistera à fabriquer en utilisant toutes les matières disponibles lors de la première phase, des produits élaborés à forte valeur ajoutée.

Et pour atteindre les objectifs tracés, Sonatrach a opté pour le partenariat comme option stratégique pour les raisons suivantes :

- Partage du risque industriel
- Acquisition savoir faire
- Accès aux marchés

Pour sa part, Sonatrach dispose des avantages suivants :

- Disponibilité de matière première (gaz et liquide)
- Aisance financière
- Position Stratégique (Proximité du marché notamment européen,

et américain),

- Possibilité d'intégration dans des sites industriels
- Grande expérience dans le partenariat
-

Dans ce cadre, Les projets de développement envisagés par la Sonatrach se résument comme suit :

- **Projet MTBE** : utilisé comme additif carburants ;
- **Projet LAB** : Linéaire Alkyl benzène(LAB) Normal paraffines utilisé pour la production des détergents, cosmétiques et pharmaceutiques ;
- **Projet vapocraquage d'éthane** : pour la production de LLDPE,LDPE et HDPE utilisé dans secteur agroalimentaire, agriculture et industrie automobile ;
- **Projet Méthanol** : utilisé dans le domaine des engrais azotés ;
- **Projet pneu** : pour l'industrie automobile ;
- **Projet Caoutchouc** : matière première pour les pneus

3.2. : ETUDE DE CAS :

Montage du partenariat et création de la société HELISON :

- Création de deux J.V chargés respectivement de la production et de la commercialisation de l'hélium;

Dans le cadre de la valorisation des sous- produits du Gaz naturel, Sonatrach a décidé de réaliser un autre projet à SKIKDA pour la production et la commercialisation de l'hélium et l'azote. Un accord d'association entre « Sonatrach » et « LINDE AG » a été signé le 26 Mai 2002 et qui prévoit la création de deux sociétés de Production et commercialisation.

Partenariat

51% LINDE
AG et 49%
Sonatrach
(JVP et JVC)

**Usine HéliSon
Production (HEP)**

Société de
production
d'hélium et
d'azote à
SKIKDA, date de
début de
production
d'hélium en Juin
2006. (JVP)

**HéliSon Marketing
(HEM)**

Société de
commercialisat
ion d'hélium,
siège
Lausanne(suis
se). (JVC)

➤ Contrats signés :

04 contrats signés entre Sonatrach et LINDE avant la création de ces deux Joint-Venture :

4 Contrats signés

Contrat d'achat et de vente d'hélium entre HEP et HEM signé le 25/05/2005 durée 15 ans expire en 2020

Contrat d'achat et de vente d'hélium entre HEM et LINDE durée 15 ans expire en 2020

Contrat d'achat et de vente de gaz de charge entre Sonatrach et HEP

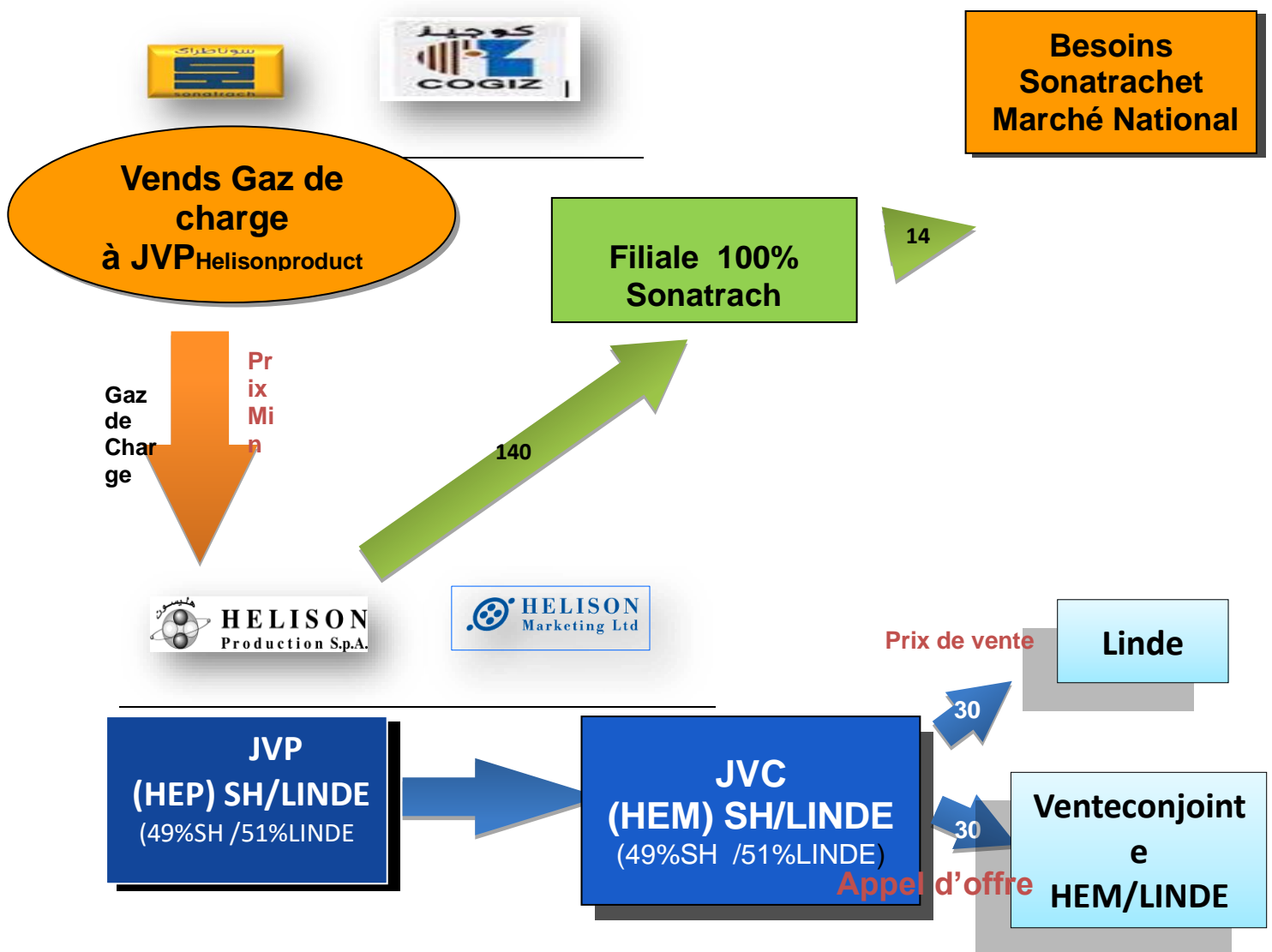
Contrat d'achat et de vente d'azote entre HEP et SH signé le 02/05/2005,

(Accord de cession signé le 17 février 2014 durée 15 ans.

➤ Schéma de montage de Hélium : (Sonatrach/Linde) :

La société HELISON Production spa, de droit Algérien, régie par la législation et la réglementation Algérienne est une JV entre SONATRACH Spa et LINDE, créée à hauteur de 49% par SH et 51% par LINDE.

Ce schéma représente les sociétés impliquées dans ce processus, ainsi que leurs domaines d'intervention selon les contrats signés :



3.3 L'opportunité du projet d'HELIUM de SKIKDA :

L'Hélium, revêt un caractère stratégique de par ses applications dans différents domaines tel que l'imagerie de résonance magnétique (20%), soudage (17%), laboratoire (10%), fibre optique (6%), et autres.

En 2002, Sonatrach avait lancé la réalisation d'une 2^{ème} usine à Skikda avec le partenaire allemand LINDE pour :

- ✓ La valorisation de l'hélium destiné contenu dans le Gaz Naturel destiné au complexe de liquéfaction GL1K ;
- ✓ La pénétration du marché international de l'hélium, en s'associant à l'un des majors de ce marché ;
- ✓ Accès aux marchés internationaux (Accord UE, OMC..) ;
- ✓ Accès aux financements ;

- ✓ Possibilité de partenariats ;
- ✓ Accès à la technologie et au savoir-faire.

3.4 L'évaluation du partenariat dans le cas du projet d'HELIUM :

Points positifs de ce partenariat :

- Pénétration du marché international de l'hélium (marché de gros), à travers la société de commercialisation (JVC) basée à LAUSANNE. 100% de la production d'Hélium de la société de production (JVP) est vendue à HEP dont 50% est vendue à LINDE et le reste à des tiers par un avis d'appel d'offre.

- Le projet offre une valeur ajoutée pour 4 sociétés :
 - Sonatrach : Vente du Gaz de charge à HEP.
 - HEP (49% SH) : Vente de 100% de la production d'hélium à HEM et 100% production azote à COGIZ.
 - HEM (49% SH) : Vente de 50% de l'Hélium à LINDE est 50 % à des tiers.
 - COGIZ (100% SH) : Achat de 100% de la production d'azote produite par HEP.

Points négatifs de ce partenariat :

- SONATRACH ne détient que 49% du capital social de HEP et HEM
- Majorité pour LINDE dans le conseil d'administration.
- Les deux PDG des deux JVS (sociétés de production et commercialisation) sont nommées par LINDE.

3.5- Concrétisation et mise en service du projet :

Après avoir mené à bien le partenariat et la création de la joint-venture, l'usine entre en exploitation en juin 2006, la présentation suivante résume une situation annuelle en matière de traitement charge ,production et commercialisation :

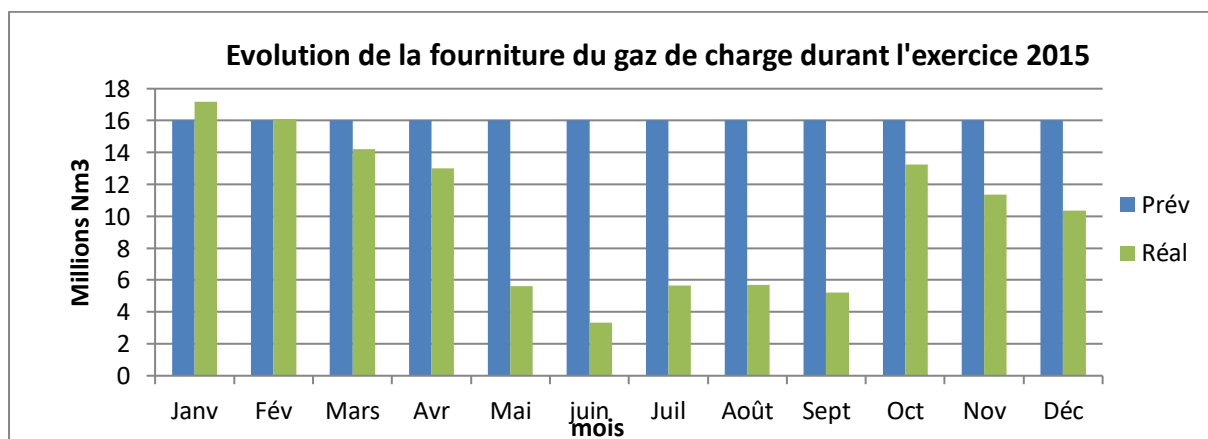
1- Traitement de charge :

- La quantité de gaz réceptionné et traité est de 121 MM Nm³/an, soit une réalisation de 63%.

L'évolution de la fourniture du gaz de charge durant l'année 2015 :

Unité : Millions Nm³

Janv	Fév	Mars	Avr	Mai	juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	Total
16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	192,00
17,17	16,1	14,2	13,01	5,61	3,34	5,65	5,7	5,23	13	11	10	121,00



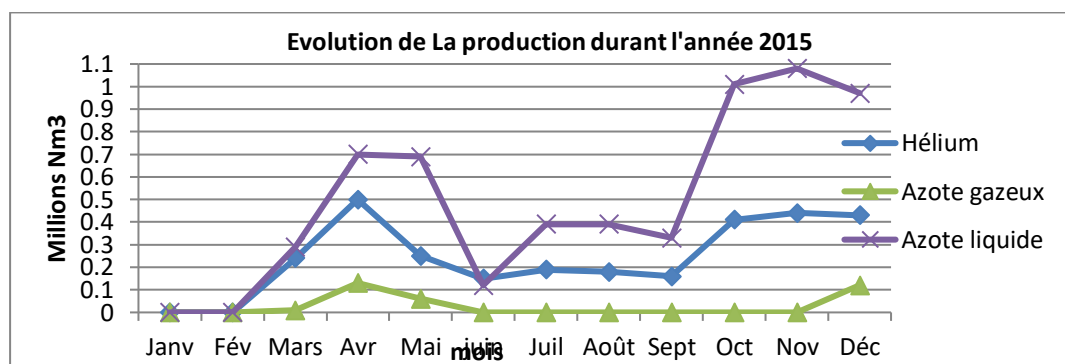
2. Production :

- La production de l'Hélium a atteint 2.95 Millions Nm³ (115.4containers) en 2010, soit 34% par rapport aux prévisions, elle a enregistré une baisse de l'ordre de 3% par rapport à l'année 2009.
- Une production de 5.97Millions Nm³ d'azote liquide, soit 28 % des objectifs.
- Une production de 0.32 Millions Nm³ d'azote gazeux soit 3% des objectifs.

L'évolution de la production durant l'année 2015 :

Unité : Millions Nm³

mois	Janv	Fév	Mars	Avr	Mai	juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	Total
Hélium	0	0	0,24	0,5	0,25	0,15	0,19	0,18	0,16	0,41	0,44	0,43	2,95
Azote gazeux	0	0	0,01	0,13	0,06	0	0	0	0	-	-	0	0,32
Azote liquide	0	0	0,29	0,7	0,69	0,12	0,39	0,39	0,33	1,01	1,08	0,97	5,97



3. vente :

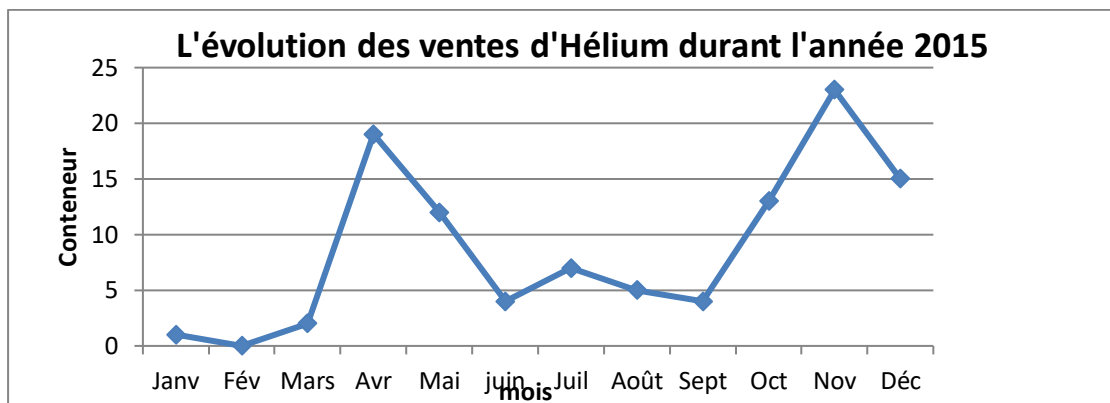
- Les ventes d'hélium ont enregistré 49% des objectifs soit 105 containers d'Hélium sur 216 planifiés,
- Les ventes d'azote liquide ont enregistré 55.5% des objectifs, soit 6 477.9 tonne sur 11 664 planifiés.
- Les ventes d'azote gazeux ont enregistré 8% des objectifs, soit 390.3 tonnes sur 4 680 planifiés.

L'évolution des ventes durant l'année 2015 :

- **Hélium :**

Unité : conteneur

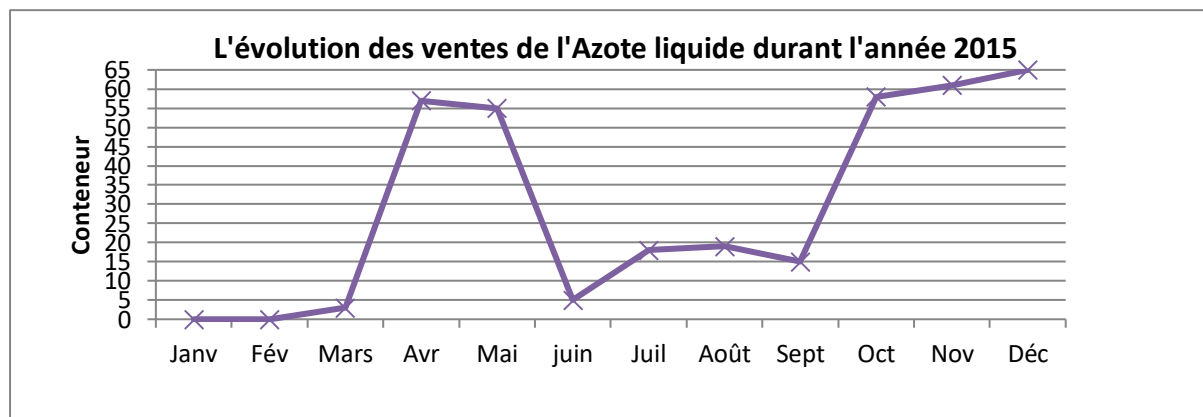
mois	jan	fev	mar	avr	mai	jui	juil	aou	sep	oct	nov	déc	total
Hélium	1	0	2	19	12	4	7	5	4	13	23	15	105



- **Azote liquide :**

Unité : conteneur

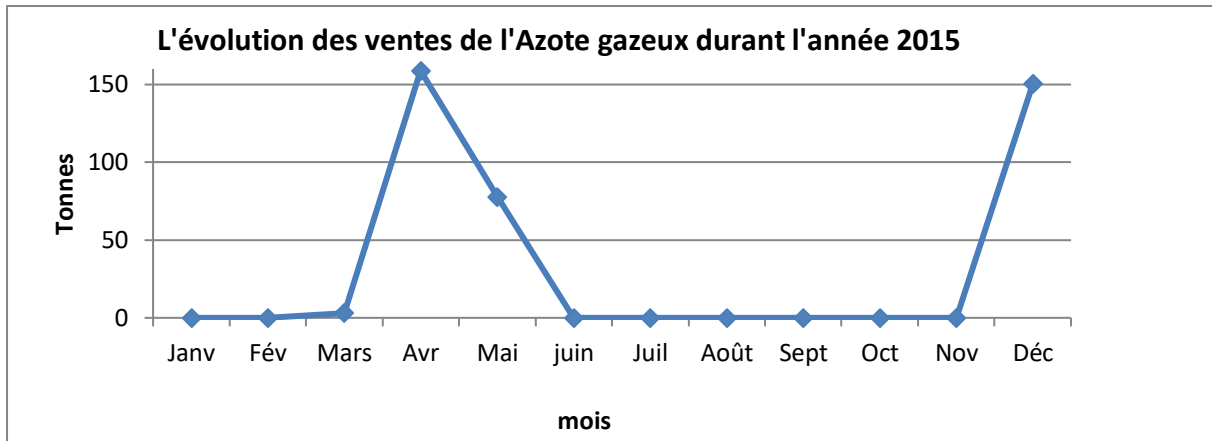
mois	jan	fev	mar	avr	mai	jui	juil	aou	sep	oct	nov	déc	total
Azote liquide	0	0	3	57	55	5	18	19	15	58	61	65	356



- **Azote gazeux :**

Unité : conteneur

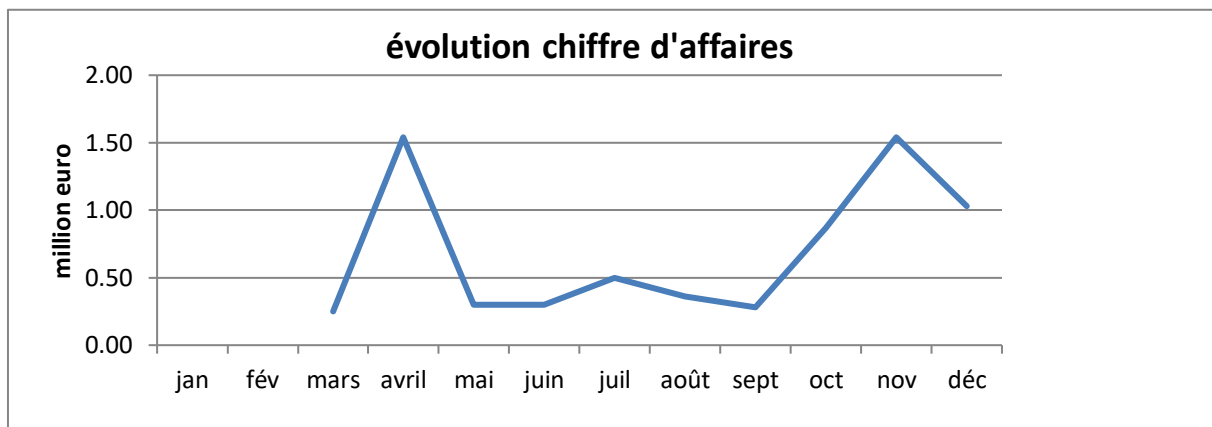
Mois	Jan	Fev	Mar	Avr	Mai	Jui	Juil	Aou	Sep	Oct	Nov	Déc	Total
Azote gazeux	0	0	3,1	158,9	77,8	0	0	0	0	0	0	0	390,30



- **Chiffre d'affaire :**

Unité : Milliards de DA

Mois	Jan	Fev	Mar	Avr	Mai	Jui	Juil	Aou	Sep	Oct	Nov	Déc
C.A	0.06		0.25	1.54	0.30	0.30	0.50	0.36	0.28	0.87	1.54	1.03



Conclusion général :

Conclusion général :

Face aux grands enjeux de la mondialisation, et aux fluctuations des prix des hydrocarbures, SONATRACH doit adapter la stratégie de partenariat, afin de maximiser la valeur ajoutée par son intégration à l'économie mondiale des hydrocarbures.

C'est à travers les partenariats, les alliances stratégiques et les projets communs que SONATRACH sera en mesure d'élargir son portefeuille d'activités, de maîtriser la technologie et s'internationaliser.

Tout au long de ce travail ; nous avons tenté d'analyser le volet partenariat à travers l'étude de cas qui a porté sur la Sonatrach et son partenaire Linde dans le domaine de la pétrochimie (production de l'hélium et l'azote), afin de voir et conclure l'opportunité que ce projet offre, et qui se résume comme suit :

- La valorisation de l'hélium destiné contenu dans le Gaz Naturel destiné au complexe de liquéfaction GL1K ;
- La pénétration du marché international de l'hélium, en s'associant à l'un des majors de ce marché ;
- Accès aux marchés internationaux (Accord UE, OMC..) ;
- Accès aux financements ;
- Possibilité de partenariats ;
- Accès à la technologie et au savoir-faire.

Au regard de toutes ces considérations , la stratégie de partenariat de SONATRACH , ne doit pas perdre de vue que la coopération étrangère doit être surtout utilisée comme un levier pour bénéficier d'un transfert de technologie et de compétences des autres partenaires .

Synthèse et recommandations :

SONATRACH est une entreprise internationale par son domaine d'activité pétrolière et gazière, primordiale par son poids économique et nationale par son histoire et son orientation

Aussi bien pour le gaz que pour le pétrole , SONATRACH devra poursuivre sa politique de partenariat, notamment dans le domaine de la pétrochimie pour assurer le développement de ses réserves existantes non encore exploitées et découvrir de nouvelles , afin de tirer profit au maximum des opportunités offertes par le marché mondial des hydrocarbures .

Pour réussir ce pari, SONATRACH devra faire du partenariat une option Stratégique, afin d'avoir un effet attractif sur les investissements étrangers dans L'Amont et l'Aval pétrolier et gazier.

Le partenariat continue d'être une source de plus-value et les résultats de L'activité en association dans l'amont, dans le transport et sur les segments ciblés de la chaîne des hydrocarbures en international sont très satisfaisants

Nous pouvons constater que les perspectives partenariales sont prometteuses, d'où SONATRACH compte maintenir le créneau du partenariat en le développant dans la chaîne pétrolière et gazière en diversifiant son portefeuille d'activités.

Sonatrach doit choisir son partenaire en prenant compte des critères suivants :

- Une bonne assise financière
- Un bon réseau commercial à échelle mondiale
- Une maîtrise des dernières technologiques

Le partenariat : une prise de risque partagée, un accès à la technologie via le partenaire ainsi qu'à son réseau de distribution (accès au marché)

C'est sur cette dernière recommandation que nous concluons ce mémoire ; on s'aperçoit que ces partenariats ont pour effet stratégique de permettre l'expansion et le développement international du sonatrach

BIBLIOGRAPHIE :

Ouvrages :

- Abdellah alaoui la compétitivité internationale : stratégies pour les entreprises françaises Edition :l harmattan ; 1janv 2006
- Aissakadri ; mohamed benguerna ; ingénieurs en Algérie dans les années 1960 : une génération de la coopération ; karthala édition ; 1 sep é 2014
- Brigitte habler ;le développent et les chances de pme dans le secteur du textile :recherche sur l'exemple de la France ; Allemagne et le Royaume-Uni ; 2SEP 1999
- Bruno Ponson ; Georges Hirsch partenariat d'entreprises et mondialisation ; Karthala édition ; 1 JANV 1999
- Bageron et huault ; complexité du processus d'internationalisation des pme : vers un enrichissement de l'analyse behavioriste ; management international ; volume 6 paris ; 2002.P43
- CYBERFORMATION LES ENJEUX DU PARTENARIAT : les enjeux de partenariat ; OCDE publishing ; 20 JUIL 2001
- Christophe leclercqxavierleclercq gestion stratégique de la concurrence en temps de crise (partenariat clients-fournisseurs relation entre entreprises concurrentes droit de la concurrence édition MAXIMA
- Denis Bourque ; concertation et partenariat :entre levier et piège du développement des communautés ; PUQ .1JANV 2008
- Dimitri uzunidis ; blandineelaperche ; sophirboutier; l'entreprise dans la mondialisation ; édition le manuscrit ; 2010
- DUSSAUGE (P) et GARETTE(B) ; les stratégie d'alliance ; organisation 1996
- Elisabeth poulain ; lexique du commerce international ; édition Bréal 2002
- Esabelle limoges. Le commerce international. Surpassez vos frontières
- F-X simon ; Mtrabelsi .préparer et défendre un projet d'investissement 2007
- Henri bodinat et jean-M ;leersnyder ;gestion internationale de l'entreprise ; Dalloz ;paris 1982 P17
- (I)Huault ; le management international ; la découverte ; paris ; 1998
- Jean-Louis amelon ;jean marie cardebat les nouveaux défis de l'internationalisation quel développent internationale pour les entreprises après la crise 16ave 2010

- Jean-marie pitro ; La sous-traitance gagnant-gagnant ; édition ellipses 2007
- Kebede ; G. Walson ; P élaborer une stratégie de gestion de l'information et communication
- Iarcier ; 1996 LE CONTRAT DE FRANCHISE
- Librairie Droz ; les relations de droit privé entre annonceur ; l'agence de publicité et l'éditeur
- Martijn Willemhesselink ; commercial agency ; franchise and distribution contracts (PELCAFDC) ; édition Sellier ; European Law Publishers 2006
- Maurice Thévenet ; Cécile de Joux ; Eléonore Marbot ; fonction RH : politiques ; métiers ; et outil des ressources humaines Pearson éducation France ; 13 jan 2012
- Marc Nandercammen ; Nelly Jospin-Pernet ; la distribution ; de Boeck supérieur ; 16 FEV 20106
- MEIER O .SCHIER G fusion acquisition : stratégie –finance-management ; DUNOD PARIS 2004
- Olivier Meier stratégie de croissance fusion acquisitions alliances stratégiques développement interne Dunod ; paris ; 2009
- OCDE ; the world Bank ; OCDE publishing ; L'enseignement supérieur en Amérique latine la dimension internationale : la dimension internationale .24 FEV 2006 -398 pages
- OCDE publishing ; science ; technologie et industrie : perspectives de l'OCDE 2012 .20 déc. 2012
- OCDE ; mondialisation économique et environnement édition OCDE 2 paris France 1997
- Prière –Claude-Jean-Baptiste Bavard-Verrières ; manuel de droit commercial ; édition Cotillon PARIS 1861
- Patrick Simon ; économie –droit : BTS 2e année ; édition Bréal ; 2007
- Philippe Malaga, Christophe Bénaroya ; marketing business to business ; du marketing industriel au marketing d'affaires Pearson éducation France ; 2005
- Philippe Vrille ; les échanges internationaux Édition marketing 1994
- Philippe DELECOURT OUVRIR SON CAPITAL ET GARDER LE POUVOIR

- LE PARTENARIET FINANCIER **DUNOD.**
- STRATEGOR ; politique générale de l'entreprise ; DUNOD ;3éme édition ; paris 1997
- Theiryreynaud patrice moura PREFACE DE CHRISTINE MAUGUE

POSTFACE DE NOEL DE SAINT PULGENT ; REUSSIR SON CONTART DE PARTENARIAT ; LE GUIDE PRATIQUEE**DITION FORMATION ENTREPRISE**

- VERY(P) ; stratégie de diversification : nouvelles perspectives ; liaison ; paris 1991

-Mémoires et thèses :

- BRAHIMI YASMINE ET BOUKHANOUCHE DALAL ;les alliances stratégiques (consortium ;joint ventrués) pour l'internationalisation des entreprise

Cas sonatrach ; transport du GNL par canalisations ;2006

- BELATIO NADIA ET HAFFAD FELLA ; le partenariat étranger une stratégie de gain de nouvelles parts de marches ; cas sonatrach 2006

Textes législatifs :

- La loi 07.05 du 28 avril 2005 relative aux hydrocarbures.(Journal officiel)
- Le code pétrolier saharien.
- Procédures fiscales pétrolières 002 97 SH 1997.
- La loi 71.21 avril 1971.(Journal officiel)
- La loi 86.14 du 19 août 1986 (Journal officiel)

GLOSSAIRE :

Holding : société dont l'activité est uniquement financière ; elle consiste à gérer le portefeuille de valeurs mobilières

Liquéfaction : changement de l'état de gazeux à liquide

Reporting : retour d'information

Trading : négociation

Benchmarking : l'analyse comparative compare les processus d'affaires et les paramètres de performance aux meilleures pratiques de l'industrie et aux meilleures pratiques d'autres entreprises

Annexes

Organigramme de la Sonatrach

