

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger
EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences
commerciales**

Option : Affaires internationales

**Le partenariat comme option de
développement pour une entreprise
algérienne ; cas : NAFTA/SNDP**

Présenté par :

Melle LAHMARI Ibtissem

Encadreur :

Mme BOUDIFA Hakima

Maître de conférences à EHEC d'Alger

8 Promotion

Juin 2021

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de licence en sciences
commerciales**

Option : Affaires internationales

**Le partenariat comme option de
développement pour une entreprise
algérienne -cas : NAFTAL/SNDP**

Présenté par :

Melle LAHMARI Ibtissem

Encadreur :

Mme BOUDIFA Hakima

Maître de conférences à EHEC d'Alger

8 Promotion

Juin 2021

Résumé

Le nouveau contexte mondial dans lequel les entreprises exercent leurs activités, se voit devenir encore plus complexe et incertain pour les années avenir, les entreprises ont été contraintes de réfléchir à des solutions afin de conquérir à des difficultés de pénétration de certains marchés, et essayer de réduire leurs factures qui pèsent de plus en plus dans les budgets alloués.

A cet effet, le partenariat entre entreprise apparu comme étant la solution et le remède aux maux dont pâtissent les entreprises nationales, et pouvoir bénéficier de l'apprentissage et de nouvelle pratique en matière de management, innovation, de Savoir-faire et Il est également nécessaire pour l'entreprise d'améliorer son image et sa notoriété par ce que c'est un motif de croissance économique

Le développement d'une entreprise est étroitement lié à sa stratégie de croissance et aux résultats enregistrés. Ce développement peut entreprendre par l'entreprise seul par une stratégie de croissance interne, ou bien recourir à une croissance externe par fusions –acquisitions, partenariat, pour poursuivre des objectifs de croissance et de développement commun.

Mots clé : partenariat, croissance économique, stratégie, développement....

المخلص:

سيصبح السياق العالمي الجديد الذي تعمل فيه الشركات أكثر تعقيدا و غير مؤكد في السنوات القادمة و قد اضطرت الشركات الى التفكير في الحلول من اجل التغلب على صعوبات اختراق بعض الاسواق، و محاولة تقليل فواتيرها التي تزن اكثر فاكثر في الميزانيات المخصصة. ولهذه الغاية بدت الشراكة بين الشركات هي الحل وعلاج العلل التي تعاني منها الشركات الوطنية، ولتكون قادرة على الاستفادة من التعلم والممارسة الجديدة من حيث الادارة والابتكار والدراية، وهي ضرورية ايضا من اجل تحسين صورتها وسمعتها لأنه سبب للنمو الاقتصادي. يرتبط تطوير الشركة ارتباطا وثيقا باستراتيجية النمو والنتائج المحققة، يمكن ان تقوم الشركة بهذا التطور بمفردها من خلال استراتيجية نمو داخلية، او اللجوء الى النمو الخارجي لتحقيق اهداف النمو والتنمية المشتركة

الكلمات المفتاحية

شراكة ، النمو الاقتصادي، استراتيجية ، تطور.

Abstract

The new global context in which companies operate ,will become even more think about solutions in order to conquer the difficulties of penetrating certain markets, and to try to reduce their bills which are weighing more and more within the allocated budgets.

To this end, the partnership between companies appeared to be the solution and the remedy to the ills suffered by national companies, and to be able to benefit from learning and new practice in terms of management, innovation, expertise and it is necessary for the company to improve its image and its notoriety as a reason for economic growth.

The development of a company is closely linked to its growth strategy and the results achieved. This development can be undertaken by the company alone an internal growth strategy, or else resort to external growth, to pursue common growth and development objectives.

KEYWORDS:

Partnership, economic growth, strategy, development,

Liste des tableaux

N°	Intitulé	Page
01	avantage et inconvénient de partenariat	18
02	Bilan de développement en partenariat	21
03	prestation d'emplissage des bouteilles de GPL.	80
04	TRANSPORT de GPL par voie maritime.	82
05	chiffre d'affaire de l'emplissage et de transport par année.	83

Listes des schémas

N°	Intitulé	Page
01	les raisons de partenariat	13
02	illustration de processus de partenariat	22
03	les conditions de réussite d'un réseau d'action collective	27
04	réalisations de découvertes (1986-2009)	49
05	évolution de l'effectif période 2001-2004 (le potentiel humain)	56
06	la macrostructure de NAFTAL	59
07	l'organisation des branches	60
08	l'organigramme de DCBDM	63
09	l'emplissage des bouteilles de GPL	81
10	transport de GPL par voie maritime	82
11	représentation de l'apport des deux entreprises	84

Liste des abréviations

- NAFTAL** : Société nationale de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers
- INRP** : Institut national de recherche pédagogique
- IREF** : Fédération des réseaux européens de partenariat et de franchise
- GRH** : La gestion des ressources humaines
- R&D** : Recherche et développement
- PDM** : Part de marché
- JV** : Joint de venture
- PME** : Une petite ou moyenne entreprise
- VA** : Valeur ajoutée
- TIC** : Technologie de l'information et de la communication
- TPE** : Très petites entreprises
- FEF** : Fédération européenne de la franchise
- SONATRACH** : Société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation, et la commercialisation des hydrocarbures
- TRC** : Transport par canalisation
- LRP** : L'activité liquéfaction, raffinage et pétrochimie
- GNL** : Gaz naturel
- GPL** : Gaz de pétrole liquéfié
- ENAGEO** : Entreprise nationale de géophysique
- ENGTP** : Entreprise nationale de grands travaux pétroliers
- HYPROC** : Shipping Company
- COGIZ** : Société de conditionnement et de commercialisation des gaz industriels
- VLCC** : Very Large Crude Carrier
- ERDP** : Entreprise nationale de raffinage et de distribution des produits pétroliers
- NAFTEC** : Société nationale de raffinage de pétrole

GPLC : Gaz de pétrole liquéfié carburant

DCBDM : Direction Centrale Business Développement & Marketing

SNDP : Société Nationale de distribution des pétroles

JET A1 : Carburant Aviation

Dédicace

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 mes très chères sœurs : Dihia et Wiza

A mon frères : Hamza

A mon amie Rania et ma toute famille.

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

Ainsi qu'à tous ceux et toutes celles qui mon accompagné et soutenu durant ma formation à l'EHEC

Remerciement

En premier lieu, je rends grâce à la bonté infinie de dieu qui m'a donné le courage et la force pour mener à bien ce modeste travail.

Et que tous ceux qui ont contribué à mon aide pour élaborer ce mémoire de fin d'études, trouve ici, le gage de mon infinie gratitude :

Mes chers parents, ces quelques mots ne suffiront pas pour vous témoigner ma reconnaissance et ma gratitude pour le soutien quotidien et les encouragements que vous m'avez prodigués tout au long de mes études. Merci d'avoir été toujours là pour moi.

J'exprime ma reconnaissance à Mme BOUDIFA Hakima qui a accepté d'assumer la tâche d'encadreur de ce travail. Vos conseils et remarque lors de la rédaction du mémoire m'ont été extrêmement précieux.

Je tiens à remercier particulièrement Mr le Directeur de NAFTAL ainsi que Mme Boukacem ainsi que l'ensemble des employés.

Cher amie Rania, je tiens dans ces quelques lignes à te remercier pour l'aide que vous m'avez apportée, et d'être à mes côtés dans les moments difficiles de l'élaboration de ce mémoire.

Enfin, je n'omettrai pas d'exprimer mes gratitude à mes enseignants à EHEC, ainsi qu'à toute l'équipe de la bibliothèque pour leur disponibilité à mon égard.

Merci à tous !

Sommaire

Introduction générale.....	2
Chapitre 1 : Aperçu général sur les partenariats	5
Section 1 : approche théorique	6
Section 2 : Les enjeux stratégique des partenariats	17
Section 3 : Le processus de réalisation d'un partenariat	19
Chapitre II: Le partenariat commercial	30
Section 1 : Définition et concept de base.....	31
Section2: Les modalités de réalisations d'un partenariat commercial	37
Section 3 : l'apport de partenariat dans le domaine d'hydrocarbure.....	42
Chapitre III : Le partenariat commercial entre NAFTAL /SNDP Tunisie	51
Section 1 : présentation des entreprises	52
Section 2 : Le partenariat NAFTAL /SNDP.....	67
Conclusion générale	88

INTRODUCTION
GENERALE

Depuis la fin des années 1980, l'économie mondiale s'intègre plus étroitement à travers des échanges multiformes. Ces derniers ont connu une participation d'un plus grand nombre de pays ; l'intégration rapide des pays émergents dans les échanges internationaux a modifié la dynamique du commerce mondial.

Le mouvement d'ouverture des marchés donne naissance à la concurrence entre les entreprises, que ce soit par l'entrée des nouveaux pays, la diffusion de l'innovation ou l'exploitation de nouvelles idées.

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 c'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'extérieur et donc Interdépendante et solidaires.

L'Algérie vit une transformation radicale de son environnement économique depuis près d'une vingtaine (20) d'années. L'économie algérienne évolue dans un contexte marqué par l'émergence, elle s'appuie à la fois sur le développement des marchés locaux et sur l'intégration dans les réseaux mondiaux de production et des échanges.

Il est intéressant de noter que l'Algérie dispose d'un secteur d'hydrocarbure important. Actuellement le pétrole et le gaz sont deux sources énergétiques vitales pour l'économie de notre pays. Assurer les approvisionnements énergétiques suffisant pour répondre à la croissance de la demande, avec des prix raisonnables reste les défis majeurs de ce pays. Les autorités algériennes ont décidé d'élaborer un programme d'investissement ; qui vise à développer les différentes activités de ce dernier : activités amont, aval, le transport et canalisation et la commercialisation des produits Pétrolier.

Les entreprises nationales, sont susceptibles de se développer ; avec la capacité de financer leurs activités, et de produire en quantités suffisantes et fiable pour répondre à la demande croissante du marché. Mais aussi avec de pénétrer de nouveaux marchés pour élargir ces produits et étaler sa marque à l'international. Pour cela, elle a besoin d'un financement soit par emprunts à court ; moyen ; long terme, soit par ce qu'on appelle le partenariat commercial.

Le partenariat commercial, c'est un contrat qui lie entre deux entreprise et qui permet de mettre en place une véritable collaboration .il s'agit de s'associer, avec un objectif commun, avec la volonté de construire une relation commerciale pendant une certaine durée, sans liens

hiérarchique entre les sociétés, de manière autonome et indépendante pour chacune d'elle. Pour cette raison, notre étude consistera à décortiquer ce phénomène ; en se basant sur les définitions de concept, le contenu de ce contrat et les différents types.

Pour comprendre le partenariat commercial, notre recherche a pour objectif de répondre aux interrogations suivantes :

« Le partenariat commercial est –il une bonne solution de développement d'une activité ? »

Cette étude nous amène à poser et essayer de répondre à diverses questions concernant le partenariat commercial :

Q1 : NAFTAL conclut-elle des partenariats avec des entreprises étrangères?

Q2 : Quelle est le contenu de ce contrat ?

Q3 : Quels sont les apports d'un partenariat commercial chez NAFTAL ?

Notre recherche s'appuie sur les hypothèses suivantes :

Hypothèse 01 : oui, NAFTAL conclut des partenariats avec des entreprises étrangères par exemple SNDP.

Hypothèse 02 : Ce contrat est une incarnation d'un contrat simple, contenant deux parties prenantes, une date et un lieu, un intitulé, et des clauses.

Hypothèse 03 : la raison de travailler en partenariat commercial n'est pas pour acquérir des technologies modernes, des Compétences, mais de développer une activité dans le cas de NAFTAL cette coopération lui a permis de développer l'activité de l'exportation, ça lui permet de pénétrer le marché africain.

Dans le souci de répondre à ces interrogations, nous avons opté élaboré trois principaux chapitres.

Premier chapitre : Aperçu général sur les partenariats

Dans ce premier chapitre, nous présenterons les concepts, aspects et les types de partenariat

Deuxième chapitre : Le partenariat commercial.

Dans un premier lieu, ce chapitre vise à mieux expliquer le partenariat commercial (définition de concept, type...). Dans un deuxième lieu, nous parlons un peu sur l'apport de partenariat dans le domaine des hydrocarbures.

Troisième chapitre : le partenariat entre NAFTAL et SNDP tunisienne.

Le dernier chapitre traitera le cas pratique, nous avons présenté les entreprises, la procédure suivie pour la réalisation du partenariat, l'origine du partenariat (le protocole d'accord), et ensuite en analyse les approvisionnements de GPL, et enfin l'apport de ce dernier sur la performance de l'entreprise algérienne.

NAFTAL (Société Nationale de Commercialisation et de Distribution de produits pétroliers) a décidé de se diriger vers le **partenariat commercial** avec la SNDP tunisienne (société nationale des produits pétroliers) cela nous a aider à mieux cerner et comprendre le phénomène du **partenariat** commercial.

✓ **Motivation du choix du thème :**

- La nature de sujet qui s'inscrit dans le domaine de ma spécialité.
- Un thème d'actualité constaté par la multiplication des recours au partenariat
- Entre les entreprises afin de faire face à la conjoncture économique actuelle.
- Mon désir de faire des recherche en relation avec les stratégies utilisées par les grandes entreprises pour se développer dans des marchés inconnues.

✓ **Méthodologie de recherche**

De point de vu méthodologique, notre problématique sera traité à travers :

- 1- Une recherche documentaire approfondie pour traiter les différents aspects théoriques concernant le partenariat, le partenariat commercial, en utilisant des bibliothèques numériques comme : MAKTABATI, SCHOLARVOX
- 2- L'analyse des données statistiques fournies par : NAFTAL coté de cette recherche bibliographique, nous avons effectué un stage pratique au sein de l'entreprise NAFTAL .

***Chapitre 01 : aperçu générale
sur les partenariats***

Introduction du chapitre :

Les entreprises évoluent dans un environnement industriel extrêmement complexe et dynamique. La mondialisation ainsi que l'hyper concurrence qui en résulte, la montée en puissance des technologies de l'information et de la communication, l'accroissement des coûts de production, expliquent la nécessité pour les entreprises d'évoluer dans leurs comportements stratégiques. Elles ne peuvent plus se permettre d'adopter simplement des stratégies individuelles pour évoluer sur les marchés.

Les entreprises nationales ne sont pas à l'abri de cette problématique, du moment qu'elles ne disposent pas de capacités suffisantes pour un développement autonome et afin d'échapper aux problèmes auxquels ils sont confrontés la stratégie de partenariat avec les entreprises étrangères s'avère être une des options les plus opportunes à entreprendre pour permettre un transfert technologique, de savoir-faire, d'expertise et aussi le développement des entités nationales pour le hisser aux standards internationaux. Ce qui explique l'existence du partenariat qui est un sujet d'étude privilégié dans les relations internationales et le développement de l'économie, c'est un thème passionnant mais peu étudié.

Il nous a donc semblé important de nous pencher sur les concepts théoriques de ce sujet, dans le premier chapitre, Pour qu'on puisse le comprendre et l'examiner. La première section tente de présenter le concept et son historique, Les différents types et les objectifs du partenariat sont développés dans la deuxième section, Concluant le chapitre par une troisième section qui explique le processus de réalisation d'un partenariat.

Section 1 : Approche théorique

Pour certains, la notion de partenariat a un champ sémantique flou, souvent interprète de façons différentes, certes il est difficile de parvenir à 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 difficile à discerner.

Chapitre 1 : aperçu générale sur les partenariats

1-1- La définition de partenariat :

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

Autre définition ‘ ‘ *Les partenariats sont des accords de coopération entre entreprises concurrentes ou non qui procurent des avantages à toutes les parties* ’’².

Ces avantages peuvent provenir de :

- La mise en commun de ressources trop coûteuses pour être acquises et exploitées par une seule entreprise ;
- La répartition des risques (économique, commerciaux ; financiers, technologiques) ;
- L'accès facilité aux marchés auparavant difficilement accessibles ;
- L'accès facilité aux marchés auparavant difficilement accessibles ;
- L'interconnexion des chaînes de valeur afin d'augmenter la performance des partenaires par une meilleure maîtrise du couple risque/cout ;
- L'exploitation de d'effets de synergie.

Selon Olivier Meier, ‘ ‘ *Le partenariat est défini comme une collaboration pour laquelle des acteurs diversifiés Trouvent un intérêt à travailler ensemble et reconnaissent l'objectif poursuivi par cette collaboration. Chaque acteur apporte ses moyens, ses compétences qui sont de nature différente (financière, logistique, savoir-faire, idées, etc.). Les acteurs du partenariat se partagent généralement les coûts et la gestion des risques notamment lorsque les ressources stratégiques (technologies, compétences, connaissances) sont nouvelles et intègrent un fort degré de complexité.* ’’³

En d'autre thème’’ *Le partenariat désigne des formes de coopération entre firmes juridiquement Indépendantes. Deux formes de partenariat se dégagent. Le partenariat d'impartition, ou partenariat industriel Désigne des collaborations entre entreprises appartenant au même champ concurrentiel et qui entretiennent des rapports étroits dans la conception et la fourniture de biens ou de services, dépassant la pratique de la Sous-traitance. Le partenariat symbiotique est une relation entre organisations qui n'appartiennent pas au*

¹ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/partenerariat/58354> (consulté le 02/05/2021 à 17 :08).

² BALLANDE(Stéphane) et BOUVIER (Anne-Marie), management des entreprises,dunod.,p.84.

³ Olivier (Meier) : *dico du manager,500 clés pour comprendre et agir*, DUNOD, paris,2009. p.153.

Chapitre 1 : aperçu générale sur les partenariats

même champ concurrentiel : elles n'entretiennent ni relation client-fournisseur, ni ne sont en concurrence. L'origine du partenariat est un projet qui nécessite la combinaison de ressources détenues par des Organisations distinctes, permettant de les valoriser dans des domaines nouveaux, sans investissement Complémentaire démesuré à réaliser. Le partenariat symbiotique est une alternative à la stratégie de Diversification. ''⁴

On peut le définir aussi '' *Le partenariat comme l'établissement entre donneur et preneur d'ordre de relations d'une certaine durée fondée sur une recherche en commun d'objectifs à moyen ou long terme dans des conditions permettant la réciprocité des avantages.*''⁵

''Le partenariat est un engagement fort d'entreprises partageant une même vision, ayant des objectifs business communs et impliquant une mutualisation de ressources et d'expertises afin de créer et partager une valeur optimale. La relation dépasse celle du seul contrat ou de sous-traitance. Elle va également au-delà de l'externalisation. Elle vise à créer plus de valeur en commun''⁶

Le colloque INRP de 1993 a défini le partenariat comme étant : « *le minimum d'action commune négociée, visant à la résolution d'un problème ou d'une problématique reconnue communs* »⁷ZAY D, GONNIN-BOLO. A 1995 le partenariat en éducation et en formation)

Le partenariat d'après cette définition est le travail conjoint et collectif de partenaires, la volonté de résoudre conjointement un problème commun.

D'après IREF (fédération des réseaux européens de partenariat et de franchise) définit le partenariat comme suit : « *Le partenariat est une **technique de développement et de management** qui unit des partenaires par un accord d'intérêt commun aux termes duquel ils s'engagent à coopérer durablement **en partageant leurs connaissances et expériences respectives**. Le partenaire principal accorde au partenaire indépendant, en échange d'une compensation financière directe ou indirecte, le droit d'exploiter ses éléments de propriété intellectuelle, son expérience et ses connaissances, dans le but de commercialiser les produits et/ou services de la **formule** qu'il a **conceptualisée et préalablement mise au point**. Les*

⁴ Régis (Dumoulin) et alii : *la stratégie d'A à Z*, DUNOD, Paris, 2010, p.139.

⁵ KAIS MTAR l'entreprise réseau comme un nouveau mode organisationnel : son fonctionnement et son impact sur les entreprises MANUFACTURIERES françaises, thèse de doctorat, 2014, P.53

⁶ Ibid.

⁷ *Intervention de Corinne MERINI, Maître de conférences à l'IUFM de Versailles, 5 mai 2001, P02*

Chapitre 1 : aperçu générale sur les partenariats

partenaires œuvrent en commun pendant toute la durée du contrat, dans le but d'un développement réciproque et équilibré, dans un esprit de partenariat exclusif de toute manifestation hiérarchique, tout en préservant l'identité et la réputation du réseau. »⁸

Il ressort de cette définition plusieurs caractéristiques⁹ :

► **Le partenariat EST une technique de développement et de management**

Le partenariat, tout comme les autres formes de distribution, vise une représentation accrue sur le territoire, par un effet de maillage. Les spécificités de la formule requièrent néanmoins des techniques de management adaptées, pour parvenir à une relation dynamique et équitable.

► **Le partenariat EST UN échange de connaissances et d'expériences**

Contrairement aux modes de communication et de partage verticaux de la franchise, le partenariat privilégie un fonctionnement horizontal, participatif et agile du réseau. Les partenaires échangent et enrichissent continuellement les connaissances et les expériences qu'ils reçoivent de la communauté.

► **Le partenariat suppose une formule conceptualisée**

A des fins d'échanges et de transmission, les connaissances et expériences découlant du partenariat sont regroupées dans un support de réitération, qui ne sera pas confondu avec la fourniture d'un document d'identification du savoir-faire en franchise.

► **Le partenariat conduit au développement réciproque dans le cadre de l'intérêt commun:**

La caractéristique principale du contrat de partenariat consiste en une intelligence collective des partenaires, nourrie d'une fertilisation croisée et d'un partage des expériences positives comme négatives.

La notion du partenariat signifie d'après ces auteurs ; un mode de collaboration, de coordination, de liaison entre des parties qui cherchent toujours d'être compétitifs et leaders.

⁸ *KAHN, (Michel) : Franchise et partenariat : Développer ou intégrer un réseau d'enseignes en commerce organisé indépendant, édition DUNOD, Paris, P.54.*

⁹ *Ibid.* p.55.

Chapitre 1 : aperçu générale sur les partenariats

Le partenariat est perçu comme un modèle de synergie et de complémentarité ; qui s'appuie sur un engagement volontaire, illustrant l'intention de contribuer à une action collective coordonnée, en favorisant une allocation efficace de ressources (financières, matérielles ou immatérielles) mutualisées, et par suite un partage équitable des risques et des gains.

D'après toutes ces définitions différentes et multiples, nous pouvons les combiner et les résumer dans une seule définition : Le partenariat est donc une association de deux entreprises ou plus, nationales ou internationales tout en laissant leur autonomie il peut être de nature économique, financière, scientifique... les partenaires fournissent leurs compétences, moyens et ressources nécessaires, pour accomplir un objectif commun. La relation entre les partenaires est formalisée par un contrat dans lequel les responsabilités, rôles et contributions de chacune des parties sont clairement définis.

1-2- Historique du partenariat :

1-2-1- Aperçu historique du partenariat ¹⁰

Les échanges commerciaux internationaux existaient depuis toujours et dominants jusqu'à la fin des années soixante-dix, ces échanges affirment que les pays obtiennent des gains sous les hypothèses de stabilité dans le temps les structures de coûts et de concurrence pure et parfaite.

L'idée de l'ouverture du marché européen au bénéfice des pays du méditerrané par exemple est menée au cours des années 1970, il s'agit de créer une région commune ; un partenariat économique, financier, culturel et social. Trois périodes essentiels dans l'évolution du partenariat, commençant par :

- La période de **1920 à 1970** : est caractérisée par une forte demande par rapport à l'offre qui a poussé les entreprises à procéder à leur extension pour pouvoir acquérir une plus grande part de marché.
- A partir des années **1970**, l'apparition d'une nouvelle technique, adoptée par les firmes qui porte sur la vente de l'image du produit auprès des consommateurs, c'est à dire mettre à la disposition du client un produit après avoir Étudié leurs besoins pour les fidéliser.

¹⁰ *SEKHER (Kahina) : partenariat d'innovation technologique : une opportunité concurrentielle pour les entreprises : cas SAIDAL*, mémoire pour l'obtention en vue de l'obtention du diplôme de magister en sciences économique, université MOULOUD Mammeri, Tizi-Ouzou, option : management des entreprises, promotion : 2012, P.17

Chapitre 1 : aperçu générale sur les partenariats

- La période **1970** à la fin des années **1980** : cette période est caractérisée par l'exigence de la qualité des produits par le consommateur auprès des offreurs, ce qui a poussé ces derniers à opter pour la spécialisation ou par ce qu'on appelle la sous-traitance, pour améliorer la qualité du produit fourni qui lui permet d'être compétitif.

Le processus de multinationalisation des grandes entreprises, qui s'est généralisé après la Seconde Guerre mondiale a donné naissance à une vague importante d'accords. En effet, pour s'implanter dans certains pays, les multinationales ont été amenées à créer de nombreuses "joint-venture", de nombreux "partenariats" pour s'intégrer dans des différents pays et pour s'élargir. Depuis les années 80 jusqu'à la fin des années 90, dans cette période pour être compétitif, il faut que les entreprises entreprennent la démarche coopérative du partenariat pour se développer et s'élargir la zone d'influence ; soit entre elles, soient avec des sociétés des pays sous-développés.

1-2-2- Le concept préliminaire¹¹

L'étymologie du « partenariat »¹ renvoie aux mots latins *pars-partition* qui est la part de butin que chaque combattant reçoit ou s'attribue. Cette dynamique de répartition, porteuse de conflits potentiels, est présente dans tout partenariat. « Partager » est en effet un verbe qui porte en lui tout le paradoxe partenarial dans la mesure où il signifie à la fois :

- Diviser, fractionner, séparer, attribuer dont l'antonyme est réunir;
- Avoir en commun, communier, donc synonyme de réunir

Donc dans un partenariat il est illusoire de vouloir séparer les deux aspects et les figer. Son management va devoir apprendre à gérer cette dynamique oscillatoire, en cherchant des équilibres temporaires successifs qui soient

Productifs, donc qu'ils permettent d'atteindre le but commun.

En 1781, apparaît le mot anglais Partner hip. Ce terme d'abord utilisé dans le commerce est tout droit venu de l'ancien français pardonner, devenu parquer à la fin du XIII^e siècle puis plus tard Partner, qui désigne un partenaire de jeu ou de dance, la coordination de l'un à l'autre est une seconde composante du partenariat. Le terme partenariat n'apparaît dans les dictionnaires français qu'à partir des années 1984- 1987. Il est défini comme une forme

¹¹ Melle. RANDA ALALGA : *Le partenariat public/ privé, un levier de la performance commerciale de l'entreprise publique. Etude de cas : Entreprise Métro d'Alger, mémoire pour l'obtention en vue de l'obtention du diplôme de magister en sciences économique, EHEC, Alger, 2015. p.8.*

Chapitre 1 : aperçu générale sur les partenariats

d'association entre deux ou plusieurs organisations où coexistent à la fois la coopération et la compétition.

1-3- Les raisons des partenariats¹²

1-3-1- L'efficacité économique

Les partenariats, la mise en réseau d'entreprise entraînent des avantages de cout, passer un contrat de sous-traitance conduit par exemple à la transformation de frais fixes (salaires, loyers) en frais variables réduits (le prix payé au sous-traitants). On peut généraliser cet exemple en posant le principe suivant : une organisation en partenariat doit permettre de baisser le cout d'une activité en dessous du niveau qu'attendraient les solutions dispersées.

1-3-2- La concurrence :

Pour remédier à l'extension de la concurrence, qui ne consiste plus seulement à s'arracher, entre rivaux, des clients, mais qui s'étend à toutes les manœuvres technologiques, financières, de GRH, nécessaires en vue d'acquérir des ressources et des compétences, une entreprise isolée, même de grande taille, est démunie. Le partenariat augmente les compétences pour faire face, à plusieurs, aux difficultés nouvelles.

1-3-3- La mondialisation

La mondialisation des économies étend le besoin en ressources et compétences nécessaires à l'entreprise. Le phénomène renforce la concurrence mais ouvre aussi les possibilités nouvelles pour trouver des clients, des Fournisseurs, des sous-traitants, des partenaires nouveaux. Même les plus grandes firmes isolées sont dépassées devant ce foisonnement qu'elles ne peuvent maîtriser. En outre, des marchés entraîne des exigences de mobilité géographique, de flexibilité organisationnelle, de rapidité de réponses, auxquelles ne peuvent guère répondre les entreprises traditionnelles trop rigides, trop hiérarchisées. Ajoutons que les frontières restent difficiles à franchir et que, pour avoir accès à des marchés étrangers, plus au moins habilement protégés, il convient de trouver des Partenaires locaux.

1-3-4- La technoscience :

L'accélération du flux de productions scientifiques transformables en produits/services nouveaux est telle que l'isolement bride l'innovation. La R&D pousse l'investigation dans des

¹² HELFER(Jean-Pierre), KALIKA(Michel) et ORSONI (Jacques) : *Management stratégie et organisation*, 2010, p.251.

Chapitre 1 : aperçu générale sur les partenariats

domaines à la fois plus étendus (l'espace, les biotechnologies par exemple) et plus spécialisés. Cette activité nécessaire coûte cher aux firmes, ce qui entraîne le désir et souvent l'obligation de partager les investissements avec d'autres.

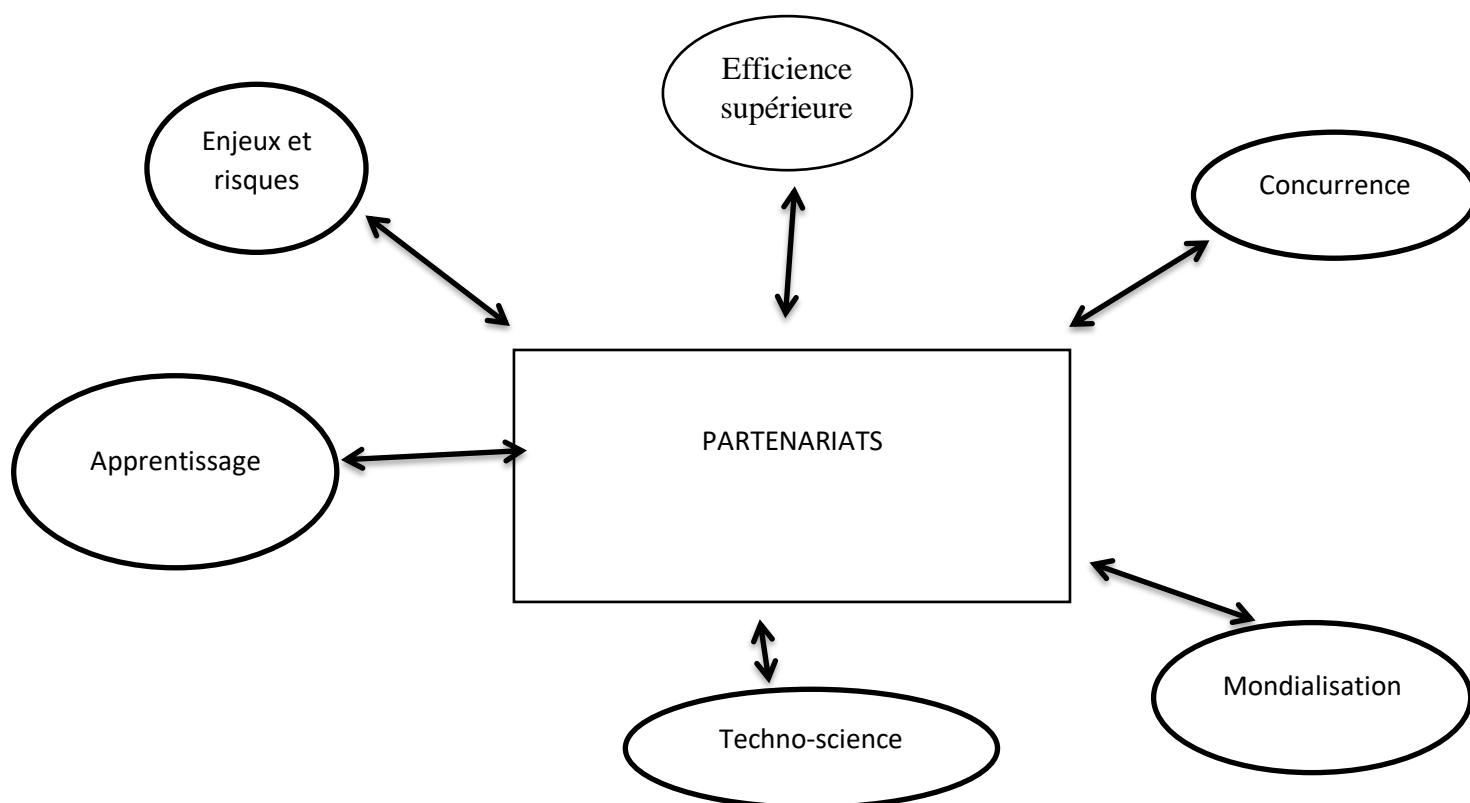
1-3-5- L'apprentissage

Les partenariats élargissent l'horizon d'une entreprise. Ils sont l'origine d'acquisitions de compétences qui ne sont pas définies dans les contrats d'alliance, mais qui se diffusent par proximité.

1-3-6- Les enjeux et risques

L'importance des enjeux et des risques financiers par exemple dans la recherche fondamentale ou dans des projets dont l'importance est source de risques énormes, conduit les entreprises à s'allier.

Schéma N° 01 : Les raisons des partenariats¹³



1-4- Typologies du partenariat :

¹³HELFER(Jean-Pierre), KALIKA(Michel) et ORSONI (Jacques), *Management stratégique et organisation*, OP cit.p.252.

Chapitre 1 : aperçu générale sur les partenariats

Au cours des dernières années, les accords de coopération interentreprises ont connu un grand essor. Tandis que certains grands groupes se recentrent sur leur métier, on voit apparaître des groupements d'entreprises qui semblent bien adaptés aux conditions économiques de ce nouveau siècle. En effet ils présentent les avantages des petites entreprises (recherche de l'innovation, flexibilité, motivation par exercice plus large de la responsabilité, etc.) et ceux des grandes firmes (économies de coûts, pouvoir sur le marché, capacités financières, etc.).

Ces organisations sont comparables à un jeu de construction dont les pièces, les entreprises partenaires d'un moment, plus au moins spécialisé sont utilisables dans d'autres circonstances, pour des projets nouveaux. Ce mode de liaison entre les firmes présente deux qualités organisationnelles que l'on considère souvent comme étant contradictoire.

La forme de des firmes dites « mécanistes », ou le déroulement des tâches est prévu et contrôlé avec rigueur, et la vertu des entreprises dites « organiques » qui sont capable de s'adapter avec souplesse, comme des êtres vivants, aux conditions changeantes. Il n'est pas toujours aisé de d'élaborer une typologie de phénomènes qui, par nature, sont multi-facettes. On distingue quatre forme de partenariats d'entreprise relatives à chaque type de domaines : commercial, industriel, technique et financier.

1-4-1- Le partenariat commercial¹⁴ :

Cette forme de coopération s'adresse particulièrement a de petite et moyenne entreprise, à de nouvelles entreprise et même dans certains cas, à de grandes entreprises ayant ou développant des stratégies de pénétration dans un espace plus important.

La coopération commerciale invoque un mouvement de capitaux plus dense, en matières d'achats et de ventes des produits ou services liées à l'activité de partenaire étranger ; la finalité doit officielles s'étendre aux sphères de production.

Ainsi, l'avantage pour le partenaire étranger, réside dans les possibilités de contourner les barrières tarifaires et non tarifaires, pour se positionner sur des marchés existants ou sur des marchés nouveaux. Quant à l'avantage de l'opérateur locale, il consiste en la réduction sensible des frais et des coûts de transaction a la mise en place d'un réseau de distribution notamment pour les exportations.

¹⁴ ADAMA BOUBA SABBA :*la stratégie de développement de l'entreprise par le partenariat cas SNH(Cameroun) & SONATRACH(Algérie), mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de Magister en management commerciales, INC d'Alger, 2002/2004, p82*

Chapitre 1 : aperçu générale sur les partenariats

Quant aux formes en usages, les plus essentielles sont : la franchise internationale, le portage, les accords d'approvisionnement.

1-4-2- Partenariats industriels¹⁵

La plupart des innovations sont valorisées par des partenariats industriels, il s'agit d'un Transfert d'une partie de Savoir-faire à un sous-traitant pour la réalisation d'un produit Commun dans une unique unité de production, pour optimiser les coûts. Le partenariat industriel signifie également : *'l'opération par laquelle une entreprise Confiée à une autre le soin d'exécuter pour elle et selon un cahier des charges préétabli, une Partie des actes de production et de services dont elle conserve la responsabilité économique finale.* 'Qualité ou des performances d'un produit et l'abaissement des couts. Ce partenariat vise une relation de long terme qui ne peut constituer un succès que lorsque l'accord est équitable et satisfaisant pour chaque partie.

L'intérêt de ce partenariat est de déléguer une partie de la production à une autre entreprise, qui a les capacités suffisantes pour répondre à la demande.

1-4-3- Partenariat technologique

Le partenariat technologique est caractérisé par le transfert technologique et le savoir-faire technologique.

Le transfert de la technologie permet aux entreprises d'acquérir des avantages compétitifs et de se positionner sur des marchés émergents. Il consiste à transmettre à un partenariat industriel étranger l'ensemble des compétences. Les entreprises bénéficient d'une rente technologique en échange de sa cession au licencié.

La technologie est un ensemble d'informations spécifiques nécessaires au développement et à la production d'un équipement ou d'un bien.

Le partenariat technologique est un accord de coopération technique nécessite que les Partenaires jouent un rôle actif, en apportant leur expertise respective dans le développement de la nouvelle société, pour que le produit répond aux exigences des clients.

¹⁵ MASMOUDI (M) : *L'apport de partenariat entre l'entreprise étrangère et les entreprises nationales algériennes, cas : SOMATEL/LIEBHERR*, mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de Master en science commerciales option (affaire international), EHEC d'Alger, 2015, P.28-29.

Chapitre 1 : aperçu générale sur les partenariats

La relation de partenariat de type technologique peut être liée à la réduction des coûts des activités de R&D. Ce type de partenariat prend plusieurs formes, on prend les accords de licence comme étant un exemple du partenariat technologique.

****Les accords de licence :** c'est un contrat entre un titulaire d'un brevet et/ou marque et une autre personne. Il s'agit d'un transfert de certains droits de propriété intellectuelle à un Partenaire local.

La durée du contrat est plus ou moins longue dont le but est l'accès à un savoir-faire ou une technologie, ainsi que les redevances versées par le licencié permettent aux titulaires de financer les activités innovantes.

Le succès du réseau est grandement fonction de la notoriété de la marque. Plus la marque est reconnue, plus elle prend de valeur et favorise le développement du réseau.

Le transfert de la technologie permet de créer des emplois, c'est un facteur important dans le développement (économique, industriel, politique, social...)

1-4-4- Partenariats financiers :

C'est la participation au financement d'un projet soit par un prêt ou un capital de la société, lorsque l'entreprise ne dispose pas de ressources financières d'un projet soit par un prêt ou un capital de la société, lorsque l'entreprise ne dispose pas de ressources financières suffisantes. Ce partenariat prend Plusieurs formes :

- Acquérir une partie des actions de la société, permettant de pénétrer une nouvelle marche et donc d'augmenter la PDM.
- La filiale commune: 'la joint-venture réalise un groupement de sociétés Indépendantes et que ce groupement peut s'effectuer que dans un cadre sociétaire.

SECTION 02 : Les enjeux stratégiques d'un partenariat

Dans un environnement instable, des accords de coopération sont conclus afin de résoudre en partie les problèmes de coordination dus aux changements de processus de

Chapitre 1 : aperçu générale sur les partenariats

production. Tout lancement de nouveaux produits est soumis aux de lais de transmission de l'information aux autres firmes et à un délai de construction de la capacité productive.

Les entreprises s'associent pour renforcer leurs poids face aux firmes concurrentielles sur le marché. L'objectif est de partager leurs valeurs communes, et d'ouvrir un espace de paix sur des terrains consensuels et non conflictuels. En effet, **les objectifs**¹⁶, varient selon les avantages recherchés par les partenaires.

2-1- Objectifs de partenariat

2-1-1- Optimiser la gestion des risques:

- Diminution des risques financiers et des coûts qui sont partagés entre les partenaires ;
- La recherche de synergies opérationnelles ;
- Eliminer les concurrents gênants, par le renforcement du pouvoir du marché de la firme.

2-1-2- Améliorer l'efficacité des opérations :

- Diminution du risque commercial car l'entreprise peut bénéficier de l'expérience du marché et les compétences du partenaire local ;
- Capturer des ressources spécifiques, lui permettant de rester compétitif sur le marché ;
- Répondre aux attentes des clients, et prendre position dans un nouveau marché.

2-1-3- Exploiter les leviers de création de valeur :

- S'enrichir de vision complémentaire pour innover ;
- L'augmentation du pouvoir de domination et d'influence sur le marché ;
- Pénétrer rapidement un marché, en économisant les frais de l'étude ;
- Mettre en commun les capacités de recherche et développement, en partageant les Coûts généralement élevés des programmes d'innovation ;
- Une meilleure maîtrise du processus d'innovation (contrôle des équipes porteuses du savoir-faire) ;
- S'adapter aux évolutions technologiques.

¹⁶ HEIDSIECK (Charles-Benoît) "Les partenariats stratégiques associations / entreprises"
Rapport de synthèse
Novembre 2007, P.18

Chapitre 1 : aperçu générale sur les partenariats

Après avoir survolé les principaux objectifs du partenariat, il est intéressant de présenter un petit résumé Sur quelques avantages et inconvénients dans le tableau ¹⁷ suivant

Tableau N° 01 : Avantages et inconvénients du partenariat

Avantage	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - Diminution des coûts de production, Transaction et d'organisation ; - Diminution des risques (financiers, technologiques, commerciaux...); - Découverte de nouveaux débouchés ; - Apprentissage managérial accéléré grâce à l'expérience des autres ; - Possibilité de contourner les barrières à l'entrée d'un secteur ou d'un pays donne ; - Possibilité de réalisation des économies d'échelles, des gains de productivité ; - Accroissement du pouvoir sur les fournisseurs et sur les clients ; - Avantages compétitifs supplémentaires ; - Effet de synergie technologique et économique ; - Rente relationnelle diverse (exemple : meilleur rapport avec les pouvoirs publics) - augmentation de la sécurité des partenaires <p>Par renforcement mutuel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Danger de l'opportunisme des partenaires ; - Lutttes sourde pour le leadership ; - Difficulté d'évaluer les gains ; - Coûts élevés de la coordination ; - Conflits entre les partenaires ; - Emergence de partenaires dominateurs (Perte de l'autonomie) ; - Incompatibilité organisationnelle ; - Obstacles constitués par les différentes cultures ; - Difficultés de fixer les frontières de l'entreprise ; - Coûts de rupture du partenariat - Difficultés de créer un climat de confiance qui soit propice à l'échange d'informations.

Section 03 : Le processus de réalisation d'un partenariat

¹⁷ SEKHER (Kahina) : '*partenariat d'innovation technologique : une opportunité concurrentielle pour les entreprises : cas SAIDAL*', mémoire pour l'obtention en vue de l'obtention du diplôme de magister en sciences économique, université MOULOUD Mammeri, Tizi-Ouzou, option : management des entreprises, promotion :2012, P.62.

3-1- Le management d'un partenariat¹⁸

Comme les fusions –acquisitions, les partenariats ne sont pas assurés du succès. Nombreux sont les projets qui échouent, il parait donc opportun de chercher à améliorer la

3-1-1- La préparation de l'alliance

Elle suppose de définir avec clarté les objectifs poursuivis, car le partenariat n'est qu'une voie possible. Parmi les diverses possibilités de développement, il s'agit à cette phase de peser les avantages réels et les inconvénients de chaque de chaque solution envisageable. Si le partenariat est retenu, il convient de définir les relations qu'on souhaite entretenir avec les partenaires :

- Durée de l'alliance,
- Type de partenaires recherchés ;
- Place des partenaires dans l'alliance

3-1-2- La recherche des partenaires

Nombreuses sont les méthodes employées : relations amicales, contacts personnels, prospection au sein des syndicats professionnels, voyage d'études, etc., la confiance reste un critère déterminant de la sélection. Dans le choix d'un partenaire les critères suivants méritent d'être étudiés :

- La capacité de chacun à contribuer aux objectifs de l'autre,
- La compatibilité des partenaires,
- L'implication de chacun.

3-1-3- La négociation

Une fois que les partenaires sont choisis, on précise avec soin les attentes de chacun, les points de conflit, en veillant à impliquer les directions générales dans le projet.

3-1-4- La formalisation de l'alliance

Il est toujours prudent de fixer avec précision le contenu de l'accord :

- Les objectifs,
- La nature des tâches imparties à chacun,

¹⁸ HELFER(Jean-Pierre), KALIKA(Michel) et ORSONI (Jacques), *Management stratégie et organisation, op.cit.*,

Chapitre 1 : aperçu générale sur les partenariats

- Les ressources et compétences apportés par chacun,
- Les contrôles périodiques de fonctionnement, la résolution des litiges,
- Le partage des résultats,
- Les modalités de renégociation de l'alliance,
- Etc.

3-1-5- La gestion opérationnelle

Tableau 02 : Bilan du développement en partenariat¹⁹

¹⁹ HELFER(Jean-Pierre), KALIKA(Michel) et ORSONI (Jacques) : *Management stratégie et organisation, op.cit.* p.255.

Chapitre 1 : aperçu générale sur les partenariats

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Diminution des couts de transaction et des couts d'organisation. • Diminution des risques (technologiques Financiers, commerciaux, etc.). • Découverte de nouveaux débouchés. • Apprentissage managérial accéléré grâce à l'expérience des autres. • Elévation de barrières à l'entrée. • Bénéfice des effets d'échelle. • Accroissement du pouvoir sur les fournisseurs et sur les clients. • Avantages compétitifs supplémentaires. • Rentes relationnelles divers (exemple meilleurs rapports avec les pouvoirs publics). • Augmentation de la sécurité des partenaires par renforcement mutuel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Danger de l'opportunisme des partenaires. • Lutttes sourdes pour le leadership. • Difficulté d'évaluer les gains. • Couts élevés de la coordination. • Conflits entre partenaires. • Emergence de partenaires dominateurs. • Obstacles constituées par les différente Cultures d'entreprise. • Incompatibilité organisationnelle. • Difficulté de fixer les frontières de l'entreprise. • Cout de rupture du partenariat.

La conduite d'un partenariat s'apparente à la gestion d'un processus collectif qui pose des problèmes de coopération, d'équilibre de pouvoir, d'organisation, d'opportunisme. Il serait vain de vouloir formaliser un tel fonctionnement. Toutefois, il est recommandé de veiller aux conditions suivantes :

- L'évaluation régulière des résultats rapportés aux objectifs,
- La définition de structures transverses, de type projet entre les deux partenaires,
- La mise en place d'un système de communication aux partenaires des informations sur le réseau.
- Le choix attentif des personnels qui travaillent dans l'alliance.
-

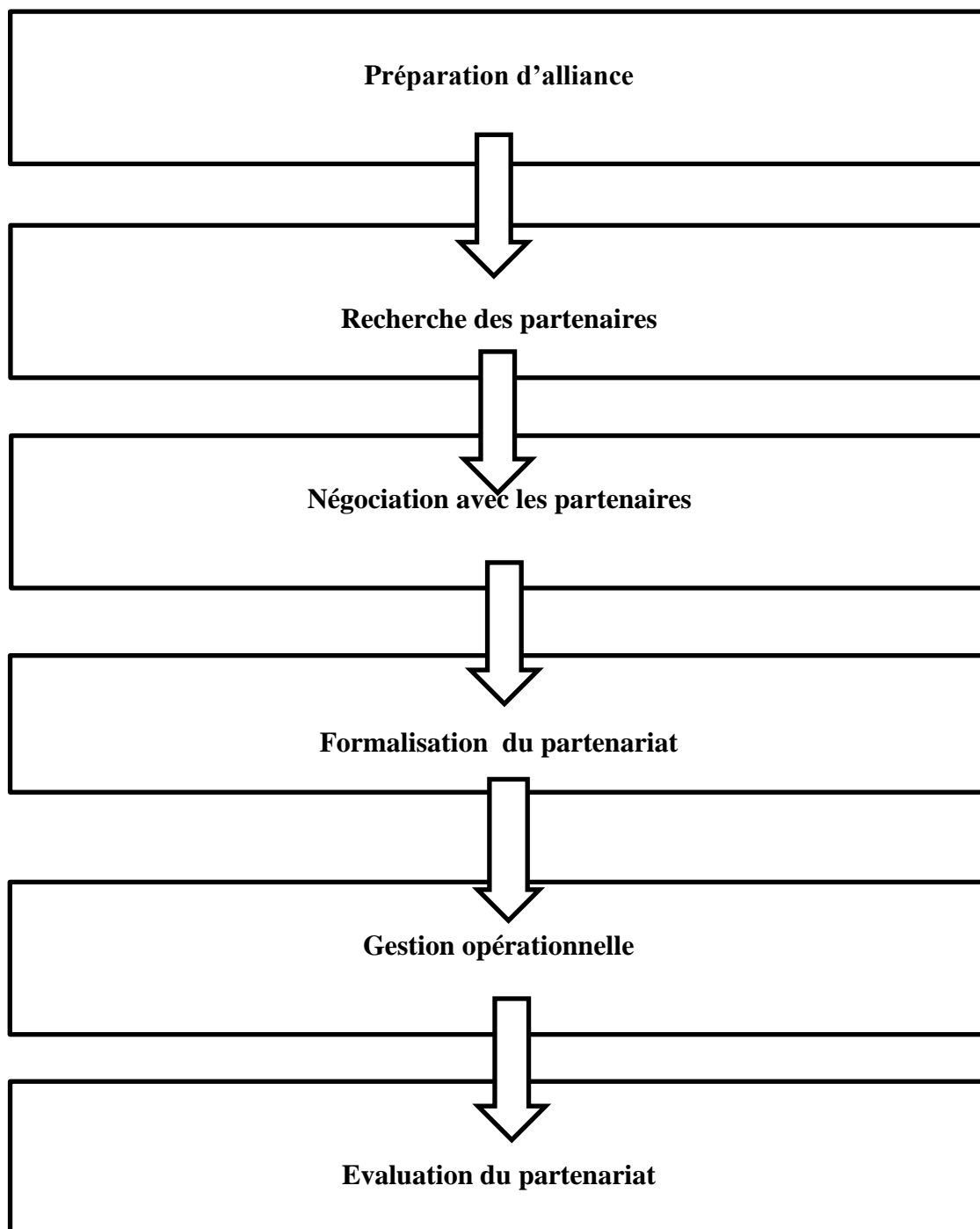
3-1-6- L'évaluation du partenariat

L'évaluation d'un partenariat doit, selon blanchot, se faire sur quatre plans :

- Les résultats des projets et activités de l'alliance ;
- Les effets (passés et futurs) de l'alliance sur les partenaires ;
- La qualité de la relation entre partenaires ;
- L'issue de l'alliance.

Schéma N° 02 : Illustration de processus de partenariat²⁰

²⁰ HELFER(Jean-Pierre), KALIKA(Michel) et ORSONI (Jacques) : *Management stratégie et organisation*, Op cit..P.254



Chapitre 1 : aperçu générale sur les partenariats

3-2- Le choix de partenaire

3-2-1- Identification du partenaire idéal²¹ :

Avant toute chose, il est important d'avoir défini ses besoins. Mais il est également important de connaître l'autre, ses besoins, sa stratégie.

Ensuite, il sera important de bien identifier la bonne solution de partenariat. Le moment où vous aller entreprendre ce partenariat doit également être décidé judicieusement.

Trouver les meilleures personnes pouvant vous aider à réaliser des objectifs communs, nécessite de veiller aux points suivants :

- Définition des besoins ;
- Connaître l'autre ;
- Trouver la bonne solution de partenariat ;
- Le faire au bon moment.

Le succès de votre future coopération suppose que vous ayez efficacement réfléchi aux questions suivantes :

- L'objectif du partenariat
 - Les moyens à mettre en œuvre pour réussir le partenariat
 - Le profil du partenaire recherché ;
 - La forme de partenariat.
- Le choix des partenaires avec lesquels une entreprise s'allie revêt un intérêt stratégique dans la mesure où cette sélection peut s'apparenter à un processus long et complexe qui se base sur une décision multicritère

Nous repensons ici les principaux critères :²²

❖ **Le coût :**

²¹ <http://www.place2business.be/fr/fiche-documentaire/7/identification-du-partenaire-ideal-> consulté le (09/05/2021 à 18 :21)

²² BENDIAF Djamilia : "Le partenariat comme option stratégique pour l'entreprise algérienne afin d'acquérir la technologie et contribuer à l'amélioration des capacités locales de production", Revue NAMAA pour l'économie et commerce, N°4, décembre 2018.

Chapitre 1 : aperçu générale sur les partenariats

Ce critère joue un rôle déterminant dans un contexte où la montée de la concurrence locale et internationale poussent les entreprises d'ajuster leurs politiques organisationnelles, techniques et financières afin de répondre aux nouvelles exigences des consommateurs.

❖ **L'engagement²³ :**

L'un des premiers éléments en prendre en considération est le niveau d'engagement, d'implication qu'est prêt à consentir un partenaire dans le cadre du rapprochement interentreprises. L'engagement peut être défini comme la disposition favorable des partenaires envers la coopération et la volonté des partenaires de fournir un effort afin de réaliser certains objectifs. L'engagement décrit donc, de manière positive, l'absence de comportement opportuniste de la part d'un partenaire. Il peut généralement être appréhendé par l'enthousiasme qu'éprouve le partenaire potentiel à la perspective de coopérer. Le désir de participer à l'alliance peut en effet être perçu comme un signal de son implication future dans le projet commun.

❖ **Les ressources et les compétences :**

La dotation en compétences et ressources est un critère essentiel pour la sélection du partenaire. Les alliances et partenariats sont donc un moyen d'avoir accès à des ressources et compétences que la firme ne pourrait pas obtenir par d'autres moyens, en particulier par les mécanismes du marché. Ainsi, réussir à identifier quelles ressources pourrait apporter un partenaire et, de manière plus générale, ce que ce partenaire peut apporter à l'alliance en termes de ressources et un élément clé du succès de la collaboration.

❖ **La compatibilité :**

Sur le plan le plus général, il apparaît nécessaire que des partenaires s'assurent, avant même d'entrer en coopération, une compatibilité sur les plans stratégique et organisationnel.

L'incompatibilité provient de fortes dissemblances dans les systèmes organisationnels et stratégiques, dans les cultures des organisations en présence. Dans la mesure où ces dissemblances peuvent bloquer les mécanismes de prise de décision et d'apprentissage, elles peuvent avoir des conséquences dévastatrices sur l'avenir de

L'alliance et celle de ses membres.

²³ LAHIOUEL ESMA :'' *Le choix des partenariats et alliances stratégiques pour la croissance des entreprises*'' , REVUE NOUVELLE ECONOMIE, Vol:11/ N°:02/P2(2020), pp.290-304, P.301-302.

Chapitre 1 : aperçu générale sur les partenariats

- ❖ **Complémentarité** : on doit pouvoir déterminer ce qu'on a besoin et ce qu'on peut apporter²⁴
 - Il est important de faire une analyse SWOT
 - Bien analyser de manière impartiale son apport vis –à-vis de son partenaire.
- ❖ **Indépendance** : Toujours avoir la possibilité de séparation immédiate,
- ❖ **Situation financière** : La situation financière du partenaire doit être saine,
- ❖ **Créativité** : La créativité doit être présente chez les partenaires, afin d'apporter des idées nouvelles et de surmonter les moments difficiles.
- ❖ **Mission, objectifs, stratégies concordantes**
 - Attention aux différences culturelles
 - Attention aux différences de culture d'entreprise
- ❖ **Taille** :
 - Risque PME: fragilité, délégation
 - Forces PME: Rapidité de réaction – Niches – Affectivité dirigeant
 - Faiblesses : capacité financière – patron omniprésent – peu de veille.
- ❖ **Planification correcte** : Prévoir un timing suffisant : ça prend toujours plus de temps que prévu.
- ❖ **Expérience en partenariat, alliance** :

Une expérience déjà existante chez votre partenaire sera un plus. Toute entreprise est confrontée à un ensemble de concurrents dans le monde entier, les accords de coopérations entre les firmes sont considérés comme le facteur essentiel pour acquérir des connaissances et compétences particulières et pour se développer. Les partenaires sont solidarisés par les décisions qui ont été prises conjointement.

3-3- Les conditions d'un partenariat plus efficace

La coopération entre les entreprises se réalise rarement de façon spontanée et durable. Il est nécessaire que certaines conditions se présentent.

Selon l'auteur GUY Le Boterf, trois conditions à réunir pour assurer l'efficacité du réseau :

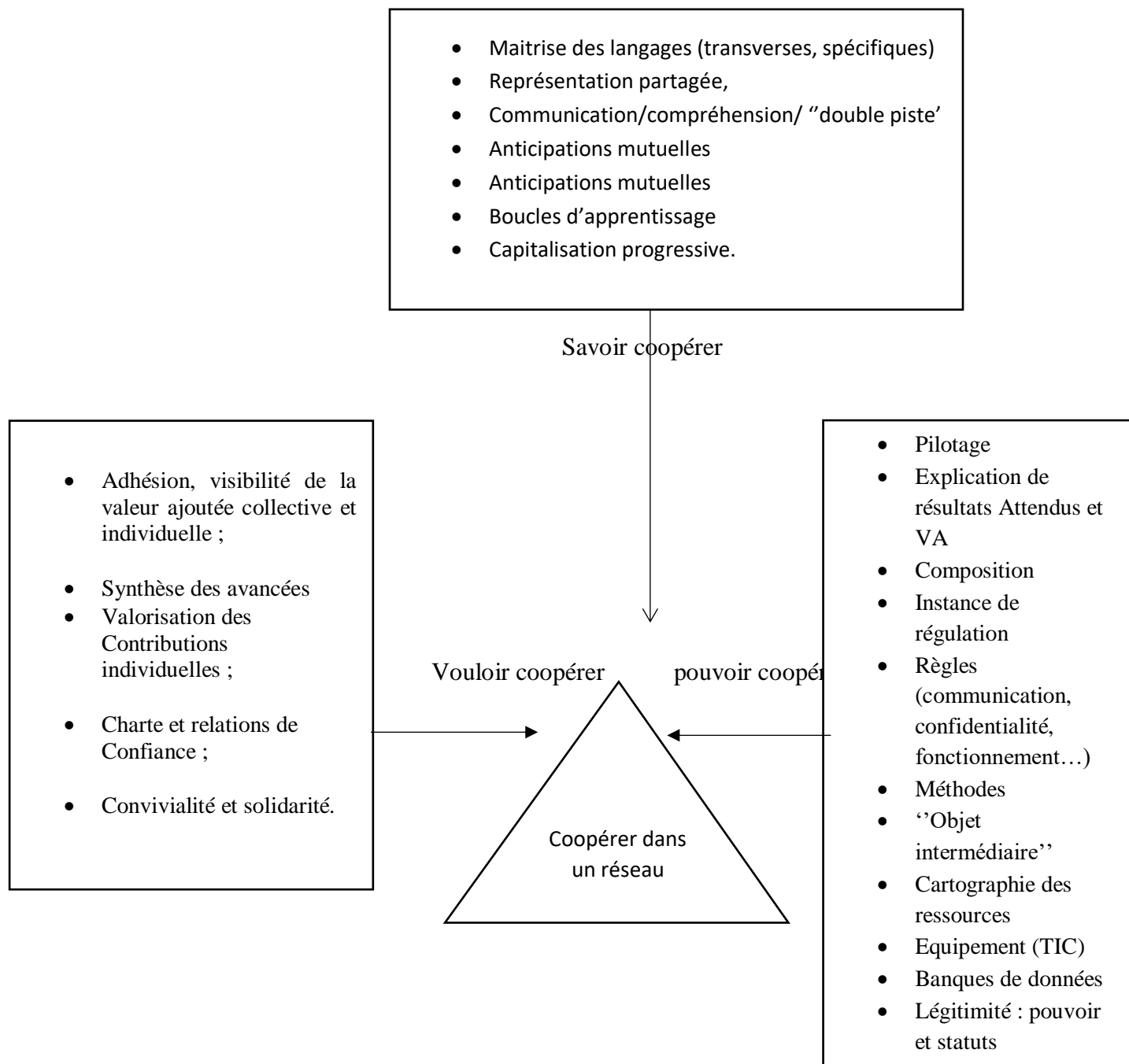
- Le savoir coopérer
- Le pouvoir coopérer

²⁴ <http://www.place2business.be/fr/fiche-documentaire/7/identification-du-partenaire-ideal- ,op.cit.>
Consulté le (09/05/2021 à 18 :21).

Chapitre 1 : aperçu générale sur les partenariats

- Le vouloir coopérer

Schéma N°03: les conditions de réussite d'un réseau d'action collective²⁵



D'après le schéma ci-dessous, les partenaires doivent établir des relations de compréhension mutuelle se traduisent par :

²⁵ GUY (Le Boterf) : *Travailler en réseau et en partenariat : Comment en faire une compétence collective* ; 3^{ème} édition EYROLLES, Paris, 2013, P.77.

Chapitre 1 : aperçu générale sur les partenariats

- Un engagement volontaire signé pas les partenaires
- Une visibilité des objectifs
- L'échange de leurs ressources (informations, pratiques, moyens, compétences, méthodes, ...)
- Un climat de confiance mutuelle
- Une répartition des coûts et des bénéfices réciproque (équité)
- Une communication interne ou l'échange d'informations permet une meilleure coordination entre les partenaires...

En effet, l'accord entre les parties précise l'objet de coopération et d'engagement réciproques. La confiance permet le développement, la réussite et la continuité du partenariat. Etre en relation avec les autres, permet d'atteindre plus facilement les objectifs tracés, en partagent les tâches, les informations...Etc. Il est donc nécessaire pour chacune des parties d'avoir des bénéfices proportionnels sur ses investissements.

3-4- les raisons d'échec des partenariats²⁶

Les alliances constituent un levier important pour la compétitivité et le développement des entreprises Mais leur taux d'échec ne demeure pas plus bas que ça. Des études menées par des chercheurs ont décelé un certain nombre de facteurs pouvant expliquer les raisons de l'échec des opérations des partenariats et des alliances stratégiques, à savoir :

❖ **L'écart culturel :**

C'est un facteur d'échec qui apparait le plus critique. Les risques de conflits d'ordre culturel Peuvent résulter des causes liées principalement à :

- Des différences de style de management appropriés à des produits ou marchés selon le stade de leur vie ;
- Des différences de culture des affaires d'un pays à l'autre ;
- Des différences entrées styles de management adoptés par chacune des entreprises ;
- Des histoires des organisations ;
- Des visions (court terme vs long terme) ;
- Des comportements (formels et procéduriers vs informels) ;
- Des modes de prise de décision (intuitif vs raisonné, participatif vs individuel, rapide vs long) ;

²⁶ <https://fr.scribd.com/document/82868300/Echec-des-alliances-strategiques-1> consulté le (28/05/2021 à 18 :20)

Chapitre 1 : aperçu générale sur les partenariats

- Des interprétations des informations ;
- Des méthodes de résolution des conflits.

❖ **La divergence des objectifs à long terme :**

Lorsqu'on crée une alliance, à court terme, les entreprises ont des objectifs compatibles, mais à long terme, leurs buts peuvent mener à une collision frontale.

❖ **L'influence et le contrôle :**

Selon la participation d'une entreprise dans une autre il y aura un rapport de force déséquilibré. Avec 49% du capital, elle ne peut avoir que de l'influence. De même, il faut définir clairement le leader puisque dans le cas contraire, la coordination des efforts sera ralentie et les processus de décision souffriront.

❖ **Le risque de confiance :**

Cela veut dire que la coopération entre deux entreprises est toujours accompagnée par l'incertitude concernant le comportement du partenaire. Est-ce qu'on peut faire confiance à son partenaire ou pas, est-ce qu'il essaiera d'utiliser l'alliance pour son propre bénéfice ou est-ce qu'il travaille pour le bénéfice commun ?

❖ **L'influence du contexte de l'accord :**

Si l'alliance n'est pas l'option la meilleure (la plus efficace, la moins risquée, la plus créatrice de valeur) dans un contexte donné pour l'un et l'autre des partenaires, la tentation sera forte de recourir, très rapidement ou dès que possible, à une autre option, ce qui peut expliquer le caractère fragile de certaines alliances.

❖ **L'influence des profils des parties prenantes :**

Des travaux suggèrent que les alliances les plus performantes sont celles où les partenaires sont complémentaires et compatibles. Tout d'abord, il est important qu'une situation d'interdépendance des ressources et capacités existe car plus la dépendance mutuelle est forte, plus chaque partenaire redoute le conflit et cherche à l'éviter ou à le gérer. Ensuite, il doit y avoir compatibilité au niveau des objectifs et des intérêts.

Dans le cas contraire, des conflits risquent d'intervenir rapidement dans le management de l'alliance. La rivalité ou la compétition entre alliés est souvent considérée comme source de conflits, dérivant sur des dysfonctionnements de l'opération conjointe.

***Chapitre 02 : le partenariat
commercial***

Chapitre 02 : le partenariat commercial

Opter pour une stratégie de partenariat consiste, pour le fonctionnement de l'entreprise, à concentrer ses efforts sur les activités où elle se distingue du marché. Pour le reste des parties constitutives de son produit, elle devient dépendante d'autres entreprises avec lesquelles elle doit entretenir des relations étroites de partenariat, sous peine de ne pas pouvoir exploiter pleinement ses fonctions d'excellence.

Le partenariat donc désigne le fait « de réfléchir et de passer à l'action ensemble. En ce qui concerne l'organisation de l'activité de l'entreprise ». Ce qui signifie, qu'il y'a derrière le partenariat une vision d'ouverture de l'entreprise sur son environnement, principalement par le moyen de relations privilégiées avec ses fournisseurs, ses clients voire ses concurrents.

Le partenariat commercial est un levier de croissance pour les entreprises, en particulier pour les TPE/PME, ce dernier invoque un mouvement plus large en matière des ventes et des achats de produits ou services liées à l'activité du partenariat étranger, dont la finalité doit se n'élargir pas à pas sur la production.

Section 01 : Définition et concept de base

1-1- Définition de partenariat commercial :

Lorsque deux ou plusieurs entreprises décident de mettre en commun une partie de leur réseau de vente, il y a lieu donc de parler d'un partenariat de type commercial, et cela pour former les vendeurs et assurer les services clientèle et après-vente, il a nécessairement transmission de connaissances et de savoir-faire.

Ce type le plus répandu particulièrement entre les PME, il est vrai que les possibilités de partenariat sont nombreuses et les avantages retirés multiples. Parmi les motivations de ce type les plus fréquents citons :

- Une plus grande maîtrise de la politique commerciale que l'intermédiaire d'un importateur ou d'un distributeur ;
- Un meilleur accès au marché local et au réseau de commercialisation que par l'approche directe.

En effet, le partenariat de type commercial permet de pénétrer plus facilement et rapidement à un marché tout en économisant les frais de son étude et de déplacement. Dans ce cas la manager a la possibilité de faire réaliser une étude de marché par une entreprise locale

Chapitre 02 : le partenariat commercial

tout en lui apportant ses connaissances du marché ciblé, en échange, le manager pourrait rendre le même service ²⁷

Un partenariat commercial se fait à travers l'union de deux parties mettant en commun leurs ressources et leur force dans un même objectif. Il peut s'agir de l'alliance de deux professionnels, ou encore d'un professionnel avec l'un de ses clients. Les deux parties cocontractantes restent parfaitement indépendantes d'un point de vue juridique et financier. Même s'il peut s'agir d'un contrat unissant un prestataire et son client, le prestataire ne représente pas son client et aucun lien de subordination ne se crée entre eux.²⁸

Toute entreprise peut avoir intérêt à conclure un partenariat commercial, notamment dans le but de mutualiser certaines ressources. L'objectif du partenariat consiste aussi à développer une nouvelle activité commune ou à unir ses forces pour faire face à une évolution technologique par exemple. Mais quelle que soit sa visée première, le partenariat commercial est surtout un outil qui permet d'augmenter les chiffres d'affaires en tissant une relation commerciale entre deux entreprises²⁹

1-2- Le contrat de partenariat commercial :

1-2-1- Définition :

La notion de contrat de partenariat commercial ne repose sur aucune définition juridique (il s'agit d'un contrat commercial dit "innomé") et peut donc renvoyer à toutes sortes de relations d'affaires. Son objet peut être extrêmement différent selon le partenariat commercial que vous souhaitez mettre en place. En définitive, le terme "partenariat" recouvre des situations tellement variées que seul le contenu du contrat peut véritablement le définir juridiquement.

Dans la pratique, le contrat de partenariat commercial est en général un contrat par lequel deux ou plusieurs partenaires s'associent en vue de réaliser un objectif commun. Ce type de contrat formalise généralement la volonté des parties de construire une relation

²⁷ *SEKHER (Kahina) : partenariat d'innovation technologique : une opportunité concurrentielle pour les entreprises : cas SAIDAL, mémoire pour l'obtention en vue de l'obtention du diplôme de magister en sciences économique, université MOULOUD Mammeri, Tizi-Ouzou, option : management des entreprises, promotion : 2012, P.47.*

²⁸ <https://www.village-justice.com/articles/comment-rediger-contrat-partenariat-commercial,36288.html> consulté le (14/05/2021 à 23 :26)

²⁹ <https://solutions.lesechos.fr/juridique/c/contrat-de-partenariat-commercial-comment-letablir-14703/> consulté le (15/05/2021 01 :14)

Chapitre 02 : le partenariat commercial

continue. La relation sera le plus souvent suivie dans le temps, ce qui la distingue d'une opération ponctuelle effectuée à l'occasion d'un **contrat de prestation de service**.³⁰

Rédiger un contrat de partenariat commercial, aussi appelé convention de partenariat commercial, permet d'établir un cadre qui sécurise la relation entre les deux acteurs économiques. La mise par écrit du partenariat commercial permet de délimiter l'étendue de la collaboration et de clarifier les attentes de chacune des parties. Elle fixe notamment la rétribution financière, ce qui permet aux entreprises d'avoir une visibilité sur le long terme.³¹

certaines éléments doivent tout de même être mentionnés pour que le contrat soit valable.³² La diversité des entreprises et des situations implique la multiplicité du contenu des conventions de partenariat :

❖ Les parties au contrat :

Le contrat de partenariat commercial doit indiquer quelles sont les parties au contrat. Pour chacune des parties, il faut indiquer le nom de la société, sa forme sociale, le montant de son capital social, l'adresse de son

Siège social, son représentant légal et son inscription au RCS. Il est important de noter qu'une association est également en mesure de conclure un contrat de partenariat commercial.

❖ L'objet du contrat

L'objet du contrat doit être présent dans le contrat de partenariat commercial. Il doit renseigner les prestations contractuelles de chacune des parties.

❖ La durée du contrat

Le contrat de partenariat commercial peut concerner une période ponctuelle et limitée. Toutefois, il s'étend souvent sur une longue période, renouvelable. Le partenariat commercial peut en effet s'inscrire pleinement dans le fonctionnement de votre entreprise. Attention : La durée du contrat est essentielle dans les modalités de rupture du contrat.

³⁰ <https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/contrats-commerciaux/contrat-partenariat-commercial/> consulté le 27/05/2020 à 23 :20)

³¹ <https://beaubourg-avocats.fr/la-redaction-dun-contrat-de-partenariat/> consulté le (27/05/2021 à 23 :50)

³² <https://beaubourg-avocats.fr/la-redaction-dun-contrat-de-partenariat/> (consulté le 27/05/2021 à 23 :52)

❖ **Le prix de la prestation**

Si une rémunération est prévue, le prix de la prestation doit être contenu dans le contrat de partenariat commercial, de même que les modalités de paiement. Les délais de paiement et les pénalités de retard doivent aussi être précisés.

❖ **Les modalités d'exécution**

Vous devez fixer les modalités d'exécution du contrat de partenariat commercial. Il peut y avoir notamment un calendrier d'échéances à respecter pour l'une ou l'ensemble des parties.

❖ **La gestion des litiges**

Le contrat de partenariat commercial doit préciser le droit applicable et le tribunal compétent en cas de litige. Si un litige survient entre les deux entités partenaires, les procédures à suivre doivent avoir été prévues dans le contrat. En plus de ces informations indispensables, l'une des parties ou les deux peuvent décider d'insérer des clauses Supplémentaires dans le contrat de partenariat commercial. Ces clauses doivent être acceptées par les deux Parties.

❖ **Clause de confidentialité**

Les parties peuvent prévoir une clause de confidentialité, aussi appelée clause de secret, qui interdit aux deux entreprises la divulgation des informations relatives au contrat.

❖ **Clause de renégociation**

Souvent utile dans les contrats de partenariat commercial de longue durée. Son objectif est de forcer les parties à renégocier les termes du contrat dans certaines circonstances très précises.

❖ **Clause d'indexation**

Une clause d'indexation peut également être utile dans le cadre d'une convention de partenariat à titre onéreux. En effet, elle permet de déterminer le prix de la prestation en fonction d'un indice choisi en amont par les parties. Clause de résiliation anticipée Il est possible d'insérer dans le contrat de partenariat commercial des motifs de résiliation anticipée. Cette clause permet de mettre fin à la relation contractuelle entre les deux parties si celles-ci ne sont plus satisfaites sans avoir besoin de faire appel à un juge.

❖ **Clause de non-concurrence**

Vous pouvez exiger également l'insertion d'une **clause de non-concurrence**. Celle-ci interdira à votre partenaire de travailler pour vos concurrents ou même d'exercer une activité concurrente à la vôtre.

❖ **Clause de transfert de propriété**

Une clause de transfert de propriété peut être insérée dans le cadre d'un travail commun. Elle peut, par exemple, autoriser le transfert de propriété d'un fichier de contacts ou de clients. Elle précise alors si le terme de la relation commerciale entraîne la fin du transfert de propriété.

Après avoir défini ce partenariat, comprendre le contenu de son contrat, nous parlons un peu sur les méthodes d'annuler ce dernier. Les modalités de rupture d'un contrat de partenariat commercial dépendent de la durée du contrat.³³

➤ **Dans le cadre d'un contrat à durée déterminée**

Le contrat de partenariat commercial doit en principe prendre fin une fois les prestations respectives effectuées. Pour autant, le contrat peut être rompu à un autre moment dès lors que les deux partenaires s'accordent sur les caractéristiques de la rupture. Il peut également être reconduit s'il existe une clause de tacite reconduction.

➤ **Dans le cadre d'un contrat à durée indéterminée**

Les deux parties au contrat peuvent rompre unilatéralement et à tout moment un contrat à durée indéterminée. Toutefois, il faut respecter un préavis avant de mettre fin à une relation commerciale. La durée de ce préavis dépend de la durée de la relation commerciale, mais aussi de la durée minimale de préavis déterminée, définie par les usages ou les accords professionnels.

En cas de rupture brutale, définie par la jurisprudence comme une rupture « imprévisible, soudaine et violente », la partie lésée peut exiger une indemnisation en réparation du préjudice subi. La décision de mettre fin au contrat de partenariat commercial doit être écrite et est prévue par le contrat.

1-3- Définition de la lettre de partenariat :

³³ <https://beaubourg-avocats.fr/la-redaction-dun-contrat-de-partenariat> consulté le (28/05/2021 à 19 :27)

1-3-1 La création d'un partenariat :³⁴

Développer un partenariat commercial permet à une organisation de mener à bien ses projets, mais trouver le bon partenaire peut s'avérer très compliqué. Dans un premier temps, il faudra convaincre notre interlocuteur du sérieux de notre démarche. Nous présenterons un dossier complet, facile à comprendre, crédible et concret.

La maxime qui résumerait le mieux une demande de partenariat gagnant-gagnant serait "bien résumer, mais sans tromper". Nous pouvons par exemple mettre en avant les missions ou les projets que vous avez déjà réalisés, nous appuyons sur des marques ou des partenaires qui vous font déjà confiance. Mais la partie la plus importante est sûrement la contrepartie attendue. En effet, en acceptant un partenariat, l'organisation attend un minimum de retour sur investissement qui peut prendre la forme d'une visibilité sur les réseaux sociaux, d'un nouveau canal de distribution, de prospects potentiels, etc.

1-3-2- quelques conseils pour rédiger une lettre de demande de partenariat en bonne et due forme.³⁵

Pour mener à bien les projets d'une organisation, trouver le bon partenaire commercial s'avère une étape incontournable. La rédaction de cette lettre nécessite quelques techniques afin d'obtenir l'effet escompté.

Généralement, elle sert d'élément pour convaincre l'interlocuteur du sérieux de la démarche. Il faut en effet présenter un dossier complet, crédible, facile à comprendre et concret. Pour avoir une lettre de partenariat gagnant-gagnant, l'adage veut qu'elle soit « bien résumée, mais sans tromper »

Il est également possible de contacter la société pour proposer un partenariat commun sur le développement d'un service, d'un produit, ou d'une distribution commerciale d'une marque. Dans la lettre, il est possible de mettre en avant les projets ou les missions déjà réalisés par l'organisation, avec les références des marques ou autres partenaires qui lui font confiance.

³⁴<https://www.lettres-gratuites.com/modele-lettre-demande-partenariat-2402.html> consulté le (28/05/2021 à 23:11)

³⁵ <https://www.la-lettre.com/310-demande-de-partenariat-commercial> consulté le (28/05/2021 à 23:13)

Chapitre 02 : le partenariat commercial

La partie la plus importante reste toutefois la contrepartie attendue. Il faut apporter une réponse concrète sur ce que gagne le futur partenaire en acceptant collaboration.

Cela peut être un retour sur investissement, une visibilité sur les réseaux sociaux, de nouveaux clients potentiels ou encore un nouveau canal de distribution. Une réponse positive de ce type de démarche se traduit par la signature d'un contrat de partenariat commercial, de sponsoring ou de mécénat.

La conclusion d'un partenariat d'entreprise aboutit sur le développement de l'entreprise ou l'organisation. Ces supports aident à conclure ou refuser un partenariat commercial, ou encore refuser une telle collaboration. Pour certains, une lettre de demande de partenariat sert à proposer un rendez-vous. Dans tous les cas, l'objectif reste le même, celui de signer un partenariat. Il faut savoir que le développement d'une entreprise repose en grande partie sur le nombre de ses partenariats stratégiques, avec d'autres sociétés.

Section 02 : Les modalités de réalisation d'un partenariat commercial

Le partenariat commercial se fait lorsque deux ou plusieurs entreprises décident de mettre leur réseau de vente en Commun. Ce type de partenariat regroupe différents accords dont :

2-1- La franchise :

La notion de franchise, on associe généralement celles d'enseigne et d'homogénéité. En premier lieu, la franchise a une histoire dont les origines sont beaucoup plus lointaines qu'on ne le pense de prime abord. Elle a connu de nombreuses mutations ces dernières années, résultant de l'adaptation tant aux nouvelles législations qu'à la transformation des marchés. En second lieu, la franchise est un concept vaste dans lequel il est nécessaire de discerner plusieurs types de réseaux : si les règles qui leur sont applicables restent identiques, il n'en va pas de même des objectifs commerciaux et de leur management.

La Fédération Européenne de la Franchise (FEF) indique dans son code de déontologie entré en vigueur le 1^{er} janvier 1991 : *“ la franchise est un système de commercialisation de produits et/ou services et/ ou technologies, basé sur une collaboration étroite et continue entre les entreprises juridiquement et financièrement distinctes et indépendantes, le franchiseur et ses franchisés, dans lequel le franchiseur accorde à ses franchisés le droit et impose l'obligation d'exploiter une entreprise en conformité avec le concept du franchiseur. Le droit ainsi concédé autorise et oblige le franchisé, en échange d'une contribution financière directe ou indirecte, à utiliser l'enseigne et/ou la marque de produits et /ou de services, le savoir-faire et d'autres droits de propriétés intellectuelles, soutenu par l'apport continu d'assistance*

Chapitre 02 : le partenariat commercial

commerciale et /ou technique ; dans le cadre et pour la durée d'un contrat de franchise écrit, conclu entre les parties à cet effet."³⁶

D'après l'arrêt de la Cour de justice des Communautés Européennes du 28 janvier 1986³⁷ : *« La franchise est un accord de coopération commerciale, économique et humaine constatée dans un contrat. Le Franchiseur donne en licence sa marque, transmet son savoir-faire et assiste le franchisé dans son exploitation, le tout contre rétribution. »*

Cette définition permet de discerner les quatre éléments essentiels à la qualification d'accord de franchise :

- L'indépendance des franchisés ;
- L'utilisation par ceux-ci de la marque (enseigne ou nom commercial) du franchiseur ;
- L'existence et la communication d'un savoir-faire de la part du franchiseur ;
- La Fourniture par le franchiseur d'une assistance technique permanente aux franchisés.

La Commission européenne, dans son règlement d'exemption catégorielle n° 4078-88 du 30 novembre 1988³⁸ : *« L'utilisation d'un nom ou d'une enseigne commun et une présentation uniforme des locaux et/ou moyens de Transport visés au contrat, La communication par le franchiseur aux franchisés d'un savoir-faire, La fourniture continue par le franchiseur aux franchisés d'une assistance commerciale ou technique pendant la durée de l'accord. »*

Cette définition est juridique qu'économique, en distinguant les conditions nécessaires de la qualification d'une franchise.

Une autre définition donnée à la franchise comme " la franchise constitue une forme organisationnelle possible pour le déploiement de réseaux de points de vente. La franchise est l'une des structures hybrides qui connaît le développement le plus rapide dans le domaine de la distribution des produits et des services, mais elle est également présente dans le secteur de la production. C'est un accord de **coopération** entre le franchiseur, détenteur d'un savoir-faire et d'un concept original, et un franchisé, entrepreneur indépendant, auquel est accordé le droit

³⁶https://www.toute-la-franchise.com/images/zoom/pdf/tout_sur_les_franchises.pdf consulté le (21/06/2021 à 18:09)

³⁷ KAHN, (Michel) : *Franchise et partenariat : Développer ou intégrer un réseau d'enseignes en commerce organisé indépendant*, 7^{ème} Editions, DUNOD, Paris, 2018, P. 32.

³⁸ KAHN, (Michel) : *Franchise et partenariat : Développer ou intégrer un réseau d'enseignes en commerce organisé indépendant*, *ibid.* p.34.

Chapitre 02 : le partenariat commercial

d'exploiter le nom et le concept du franchiseur moyennant le respect de certaines normes et le paiement de droits d'entrée puis de redevances. Cette coopération est placée sous le sceau d'une relation supposée mutuellement bénéfique au franchiseur éprouvée par l'expérience du franchiseur et démultipliée par la force d'un réseau. La franchise couvre à la fois des problématiques stratégiques, liées au développement d'un réseau par croissance externe, et organisationnelles, qui concernent les dimensions liées au contrat."³⁹

En d'autre thème, c'est le contrat passé entre la tête de réseau et le créateur d'entreprise, qui deviendra commerçant indépendant, concerne l'enseigne, mais aussi le savoir-faire que le franchiseur transmet à son franchisé, l'assistance et le suivi, ce qui n'exclut pas que le contrat puisse contenir des clauses d'exclusivité territoriale.⁴⁰

Selon celle-ci, nous pouvons définir la franchise comme étant "La franchise dont le modèle repose sur la réitération d'un concept dont le succès est avéré, est en fait la forme la plus élaborée du commerce associé. C'est également la seule forme dans laquelle les règles du jeu (à savoir le rôle et les responsabilités respectifs du franchiseur et du franchisé).

Aussi on peut la définir comme étant " *La franchise permet au franchiseur de concéder à un franchisé le droit exclusif d'utiliser certains droits de propriétés industrielle tels que le nom, l'enseigne commerciale, la marque, le logo, les droits d'auteurs...le contrat de qui lie les parties porte sur une zone géographique. Le franchiseur s'engage à former le franchisé avant le démarrage de l'activité et à lui fournir une assistance commerciale et technique continue (aide à la mise en place du service après-vente, assistance dans la recherche et l'aménagement du point de vente, conseils en gestion administrative et financière). Le franchiseur a également l'obligation d'approvisionner le franchisé. Le franchisé en contrepartie, s'acquitte des droits d'entrées et d'une redevance annuelle. Il est également obligé de respecter les normes de qualité imposées par le franchiseur et de participer aux opérations promotionnelles organisées par celui-ci. Enfin, il doit garantir la confidentialité des informations financières, technique et commerciale fournie par le franchiseur. Celui-ci restant propriétaire de la marque et du savoir-faire commercial, le franchisé doit lui rendre toute la documentation technique et commerciale en fin de contrat.*"⁴¹

³⁹ DUMOULIN (Régis) : *La stratégie de A à Z*, Dunod, Paris, 2010, p.84.

⁴⁰ ZIMMER (Chantal) : *Devenir franchisé ou lancer une franchise*, 3^{ème} Editions, Vuibert, 2011, p.10.

⁴¹ HUBERT (Martini) : *Technique de commerce international*, Editions Dunod, 2017, p.16.

Il existe plusieurs catégories de franchises⁴² :

- Les contrats de franchise de service, « en vertu desquels le franchisé offre un service sous l'enseigne et le
Nom commercial, voir la marque du franchiseur et en se conformant aux directives de ce dernier.
- Les contrats de franchise de production, « en vertu des –quels le franchisé fabrique lui-même selon les indications du franchiseur des produits sous la marque de celui-ci. »
- Les contrats de franchise de distribution, « en vertu desquels le franchisé se borne le franchisé à vendre certains produits dans un magasin qui porte l'enseigne de franchiseur ». C'est la formule la plus usitée,
- Les contrats de franchise industrielle encadrent la production industrielle ou agricole selon certaines normes.

La franchise industrielle se double parfois d'une franchise de commercialisation sous une même marque.

Par ailleurs, les réseaux peuvent présenter différents niveaux d'intégration réciproque du franchiseur et du /des franchisés.

2-2- Les accords d'approvisionnement⁴³ :

C'est les accords par lesquels plusieurs sociétés se regroupent afin de montrer une unité chargée des approvisionnements. Cette dernière constitue un point commun d'achat pour toutes ces sociétés, ce qui leur permet d'atteindre une capacité d'achat nettement plus importante en vue d'obtenir de meilleures conditions tarifaires.

2-3- Le portage :

Le portage, développé à la fin de la Seconde Guerre mondiale aux états –unis, est une forme de coopération qui permet à une organisation ayant des ressources limitées (le porté) d'être ponctuellement ou durablement aidée par une organisation indépendante ayant des ressources et compétences particulières (le porteur) pour développer des opérations dont le porté garde le contrôle.

⁴².Dominique (Paillot) et Capucine (Roche) :Franchise ,le guide complet ,2009,P.46

⁴³ *SEKHER (Kahina) : partenariat d'innovation technologique : une opportunité concurrentielle pour les entreprises ,p.49.*

Chapitre 02 : le partenariat commercial

Depuis quelques années, cette procédure se développe et se décline dans de nombreux secteurs d'activité. Le portage est un partenariat à l'exportation qui se réalise généralement entre une entreprise dite « porteuse » de taille plus importante et une entreprise dite « portée » de taille plus modeste. La première met à la disposition de la seconde son réseau commercial à l'étranger moyennement une commission sur le chiffre d'affaire réalisé par cette dernière sur le marché.⁴⁴

Dans un contrat de portage, c'est généralement un grand groupe industriel ou sa filiale spécialisée dans le portage qui aide une entreprise plus petite à démarrer dans l'exportation ou dans l'internationalisation.

Le porteur qui est en général en position dominante, connaît bien le secteur d'activité et ne prend en charge que des produits complémentaires à son activité ; sous cet angle, le portage peut déboucher sur un partenariat plus poussé. Par ailleurs, le porteur se montre rigoureux quant à la qualité des produits et au concours qu'il est disposé à apporter : recherche de clients, études de faisabilité, soutien logistique, aide à la recherche du financement.⁴⁵

Le portage correspond aux besoins symétriques de la PME aux ressources réduites pour exporter à grande échelle et de la grande entreprise dont certains réseaux d'information, de logistique ou de distribution ne sont pas utilisées au maximum de leurs possibilités sur les marchés étrangers. L'entreprise ou le groupe industriel confirmé et engagé à l'étranger va ainsi rendre des services « à la carte » à une entreprise, généralement de petite taille, moyennant une rémunération sous forme de commission. La grande entreprise permet ainsi à la PME d'exporter au-dessus de ses moyens.⁴⁶

Le Peggy-back (portage commercial au sens large encore appelé exportation kan Garoua) consiste, pour le

Porteur, à partager de manière temporaire tout ou partie de son circuit de distribution international au porté.

⁴⁴ Harison(Victor): *Mélanges pour le 30^e anniversaire de l'institut national des sciences comptables et de l'administration d'entreprise (INSCAE), Editions L'Harmattan ,paris ,2014,P.121.*

⁴⁵ Ibid., p.50

⁴⁶ Leclair (Alexandre, Laurice) : *Le portage à l'exportation : l'exemple du portage pratiqué en France entre groupes et PME, Editions gestion,2000, P.132.*

Chapitre 02 : le partenariat commercial

C'est la procédure la plus complète et la plus symbiotique. Dépassant le principe de codistribution, cette coopération permet parfois au porteur d'être aidé en amont en aval de la vente à l'étranger.

Le porteur peut, en effet, lui proposer d'organiser une mission de prospection, de faire une étude de faisabilité, de rechercher un financement, d'assurer le service après-vente, d'offrir une assistance financière,

technique et juridique.⁴⁷

SECTION 03 : L'apport de partenariat dans le domaine d'hydrocarbure.

L'expérience dans l'industrie pétrolière a bien montré, que les partenariats constituent un bon moyen pour atteindre des objectifs à long terme, aussi prennent-ils de plus en plus d'importance. Ils peuvent constituer le mécanisme indiqué pour prendre des mesures nécessaires, résoudre des problèmes ou mettre en commun des ressources limitées.

Avant de donner une définition au partenariat et les conditions de sa réussite, il y a lieu de mettre l'accent sur le fait que le partenariat ne peut exister par le simple rassemblement de personnes ou de structures qui veulent accomplir des choses, qu'il ne peut durer si une partie détient tout le pouvoir et qu'il ne peut réussir s'il n'y a pas de partage des risques, et des responsabilités.

Le partenariat est une relation dans laquelle au moins deux parties ayant des objectifs compatibles s'entendent pour travailler en commun, partager les risques ainsi que les résultats ou les bénéfices, ou encore, le partenariat désigne un accord formel entre deux ou plusieurs parties qui ont convenu de travailler en coopération dans la poursuite d'objectifs communs.

SONATRACH est la compagnie nationale algérienne de recherche, d'exploitation, de transport par canalisation, de transformation et de commercialisation des hydrocarbures et de leurs dérivés. Elle a pour missions de valoriser de façon optimale les ressources nationales d'hydrocarbures et de créer des richesses au service du développement économique et social du pays. Compagnie pétrolière intégrée, SONATRACH est un acteur majeur dans le domaine du pétrole et du gaz. Aujourd'hui c'est la première compagnie d'hydrocarbures en Afrique et en Méditerranée. Elle exerce ses activités dans quatre principaux domaines l'Amont, l'Aval, le

⁴⁷ *OP.CIT, 121.*

Transport par Canalisation et la commercialisation. Elle est présente dans plusieurs projets avec différents partenaires en Afrique, en Amérique Latine et en Europe.

3-1- Les activités principales du SONATRACH en partenariat

3-1-1- La notion du partenariat dans l'activité AMONT :

L'Activité Amont recouvre les métiers de recherche, d'exploration, de développement et de production d'hydrocarbures. La recherche, l'exploration et l'exploitation de gisements d'hydrocarbures constituent de fait, le cœur de métier du Groupe SONATRACH. Au cours de la dernière décennie, l'augmentation du portefeuille de réserves a été l'objectif stratégique prioritaire de l'Entreprise. Quatre axes fondamentaux s'articulent autour de cet objectif stratégique :

- L'augmentation de l'effort d'exploration,
- L'utilisation de récentes technologies dans les designs nouveaux plans de développement,
- L'optimisation des schémas directeurs des gisements exploitation,
- L'extension de l'Activité Amont à l'international.

Dans le monde ouvert d'aujourd'hui, l'utilisation du partenariat constitue un levier stratégique incontournable pour la réalisation de ces objectifs.

A cet effet, pour augmenter son capital Réserves, l'entreprise a non seulement programmé d'accroître son effort propre de recherche et d'exploration mais également solliciter le partenariat, signalons que près de 50% des puits d'exploration forés en Algérie sont réalisés en association.

Par ailleurs, pour rechercher des réserves à l'extérieur, SONATRACH a lancé des projets d'exploration à l'international : au Mali, en Mauritanie, au Niger, en Egypte et en Libye.⁴⁸

Sur la plate-forme saharienne et le Nord de l'Algérie, le potentiel en hydrocarbures est très important et ce, aussi bien en gaz qu'en huile. Avec une densité moyenne de forage d'exploration de 15 puits par 10 000 km², le domaine minier algérien reste inégalement et nettement sous exploré.

Cette volonté d'intensification de l'effort d'exploration a connu des avancées notables, notamment grâce à l'introduction du procédé de sismique 3D. Depuis l'an 2000, les efforts en

⁴⁸ DORBANE Ahmed : *le partenariat stratégique dans l'amont pétrolier* », revue nouvelle économie, n°:13 –vol 02-2015

matière de sismique 3D sont passés de près de 300 Km² à plus de 8 000 Km² en 2011. Aussi, 106 puits d'exploration ont été réalisés en 2011 contre 28 en 2000.⁴⁹

3-1-2- Activité Transport Par Canalisation :

L'activité Transport par Canalisations (TRC), en tant que maillon régulateur de la chaîne des hydrocarbures, a pour mission le développement, la gestion et l'exploitation du réseau de transport et des installations portuaires. Elle assure le transport des hydrocarbures liquides et gazeux produits par l'activité E&P vers les différents clients nationaux et étrangers, à la grande satisfaction du groupe SONATRACH et de ses associés dans les conditions optimales d'économies, de qualité et de sécurité.

Elle contribue également, à travers son expertise dans l'operating des réseaux de transport des hydrocarbures, au développement des activités internationales et des filiales et participations nationales et internationales du Groupe. Pour faire face à la croissance des autres activités opérationnelles pétrolières et gazières du Groupe dans un contexte de forte demande énergétique sur le marché national comme à l'international, l'activité Transport par Canalisations, de par son caractère névralgique, doit continuellement développer, fiabiliser et sécuriser son réseau de transport pour garantir une continuité de service.⁵⁰

SONATRACH exploite aujourd'hui ,22 systèmes de transport par canalisations et 85 stations de pompage et de compression. La compagnie dispose également de trois ports pétroliers de chargement d'hydrocarbures : Arzew,

Bejaia et Skikda afin de permettre le chargement et le déchargement de gros tankers d'une capacité de 80000 à 320000TM et de méthaniers.⁵¹

3-1-3- Activité aval :

L'activité Aval a en charge le développement et l'exploitation des complexes de liquéfaction de gaz naturel, de séparation de GPL, de raffinage et des gaz industriels.

L'activité Liquéfaction, Raffinage et Pétrochimie (LRP) a pour mission de liquéfier le gaz naturel en GNL, de séparer les GPL en propane et butane, de raffiner le pétrole en GPL,

ibid.p.23.

⁵⁰ https://sonatrach.com/wp-content/uploads/2019/03/Rapport-Annuel_2017.pdf consulté le (16/06/2021 à 21:32).

⁵¹ https://sonatrach.com/wp-content/uploads/2019/03/Rapport-Annuel_2017.pdf consulté le(13/06/2021 à 17 :40)

carburants, lubrifiants, bitumes et aromatiques, et de valoriser les produits hydrocarbures en méthanol, polyéthylène, formée UFC, formaldéhyde et autres résines uréiques. Les exportations de produits raffinés représentent environ 20 % des exportations du Groupe. SONATRACH compte aujourd'hui six raffineries en activité sur le territoire national, dont une dédiée au condensat, et une raffinerie à l'international. Elle détient également, en propre, deux complexes pétrochimiques en activité.

Pionnier dans le GNL avec la mise en production du premier complexe de liquéfaction de gaz naturel au monde baptisé « GL4Z » (ex-Camel) en 1964, SONATRACH s'est depuis dotée de plus d'une vingtaine de complexes et d'unités industrielles dans ce domaine. La Compagnie nationale algérienne compte aujourd'hui parmi les tout premiers opérateurs mondiaux dans l'industrie du GNL.

L'Algérie est aujourd'hui le troisième exportateur mondial de GNL derrière le Qatar et l'Indonésie. SONATRACH joue un rôle central dans la stratégie de redéploiement et de consolidation de la SONATRACH sur le territoire national et à l'international.⁵² Le groupe compte 154 filiales et participations dont une quinzaine détenues à 100% et œuvrant au quotidien à la valorisation de la chaîne de valeur pétrolière et gazière de pays.

Parmi celles-ci, figurent notamment l'entreprise nationale de géophysique « ENAGEO », l'entreprise nationale de forage « ENAFOR », l'entreprise nationale de grands travaux pétroliers « ENGTP », ou la société nationale de commercialisation et de distribution des produits pétroliers « NAFTAL ».⁵³

“Dans le domaine de l'aval pétrolier et gazier, nous avons consacré une enveloppe de 9 milliards USD pour la période 2008-2012, afin de nous permettre de concrétiser notre ambitieux programme de développement de la branche pétrochimique, en propre et en partenariat avec des compagnies internationales qui disposent des compétences avérées en la matière et de circuits de commercialisation à l'international. Ces investissements concernent également l'augmentation des capacités de l'outil de raffinage.”⁵⁴ Déclaré par le Président Directeur Général de SONATRACH.

3-1-4- Activités Commercialisation

⁵² https://sonatrach.com/wp-content/uploads/2019/03/Rapport-Annuel_2017.pdf consulté le (16/06/2021 à 21 :31)

⁵³ <https://sonatrach.com/presentation> consulté le (13/06/2021 à 17:46)

⁵⁴ https://www.cder.dz/vlib/bulletin/pdf/bulletin_013_04.pdf consulté le (13/06/2021 à 18:47)

Chapitre 02 : le partenariat commercial

L'activité Commercialisation est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies de commercialisation à l'extérieur et sur le marché national, dans le cadre des objectifs stratégiques tracés par la société. L'activité Commercialisation a pour mission de veiller à la sécurité en approvisionnements énergétiques du marché national et d'optimiser la valorisation des hydrocarbures destinés à l'exportation.⁵⁵

Ces opérations sont menées en coopération avec les filiales NAFTAL pour l'approvisionnement du marché national en produits pétroliers et gaziers (GPL), HYPROC SC pour le transport maritime de ces produits et COGIZ pour la commercialisation des gaz industriels.

L'Activité Commercialisation gère les interfaces et les opérations avec les autres opérateurs nationaux pour satisfaire la demande du marché national dans les meilleures conditions économiques et de qualité de service. La société nationale d'électricité et de gaz « SONELGAZ » est le plus important client de SONATRACH et le principal acteur sur le marché domestique pour la production et la distribution de l'électricité ainsi que la distribution publique du gaz naturel.

Quant au GPL, il est essentiellement distribué par la société nationale NAFTAL, filiale de SONATRACH à 100%. Natale intervient dans les domaines de l'enfûtage des GPL, du stockage et de la distribution des carburants, lubrifiants, GPL/carburant, pneumatiques et produits spéciaux⁵⁶ Les exportations algériennes représentent aujourd'hui 10 % de la consommation en gaz de l'Europe.

La SONATRACH occupe la première place en termes d'exportation de GPL sur la région Méditerranée. Depuis le début des années 1970, la SONATRACH met l'accent sur l'international en développant une stratégie de conquête sur les cinq continents. Cette diversification géographique répond à la volonté de SONATRACH d'élargir son portefeuille de clients afin de réduire les risques en période de volatilité des prix sur le baril de pétrole sur la valeur de ses exportations.

Actuellement, ces marchés à l'international représentent près des 2/3 des ventes globales d'hydrocarbures liquides et gazeux du Groupe. Pour valoriser au mieux ses exportations et consolider son rang de fournisseur fiable de tout premier ordre, SONATRACH s'appuie sur sa

⁵⁵ https://sonatrach.com/wp-content/uploads/2019/03/Rapport-Annuel_2017.pdf consulté le (16/06/2021 à 22 :30)

⁵⁶ DORBANE Ahmed : le partenariat stratégique dans l'amont pétroire », revue nouvelle économie, n°:13 –vol 02-2015

Chapitre 02 : le partenariat commercial

position géographique privilégiée, mais aussi sur un réseau d'infrastructures de qualité présente sur toute la chaîne de production pétrolière et gazière du Groupe et sur son activité de trading à l'international. En tant que groupe complètement intégré, elle gère aussi toute une flotte de navires lui permettant d'assurer la livraison du GNL, du GPL et du pétrole brut.

La compagnie nationale dispose aussi d'un VLCC, de 9 GPL/, de 8 méthaniers et de 2 bitumiers.

Pour les besoins de ses activités de transport maritime, le pôle Commercialisation dispose aussi de deux unités portuaires, l'une à l'ouest (Béthioua) et l'autre à l'est (Skikda), ayant pour mission la gestion des opérations de chargement et de déchargement des hydrocarbures. Elles jouent aussi un rôle d'interface avec les unités de production et les autorités portuaires et douanières.⁵⁷

3-2- Apports du partenariat :⁵⁸

3-2-1- Le partenariat dans l'amont pétrolier a permis :

- De réunir une longue expérience, de nombreuses ressources et des technologies de pointe. Ces éléments sont indispensables à la réussite des projets ;
- D'unir nos efforts et nos expériences dans le développement de grands projets situés dans des environnements hostiles et reculés afin de répondre aux enjeux de ces mêmes projets, tel que le projet le plus récent « Sud-Ouest » ;
- De contrôler les coûts et de partager le risque ;
- D'acquérir des qualifications et des nouvelles technologies ;
- De développer des compétences internes ;
- D'enregistrer des résultats certains en terme de découvertes et des réserves en place ;
- De mettre à niveau des outils de production ;
- De consolider des parts de marché ;
- D'étendre les activités internationales des filiales pour soutenir des opérations de SONATRACH à l'étranger par le biais des différentes SIPEX (Libye, Mali, etc.).
- Signature de 94 contrats entre 1987-2010, résultat de la procédure d'appel d'offres. L'instauration de cette procédure d'appel d'offre a permis :

⁵⁷ https://sonatrach.com/wp-content/uploads/2019/03/Rapport-Annuel_2017.pdf consulté le 16/06/2021 à 22 :47).

⁵⁸ DORBANE Ahmed : « *le partenariat stratégique dans l'amont pétrolière* », revue nouvelle économie, n°:13 –vol 02-2015, pp.103-105.

Chapitre 02 : le partenariat commercial

- La diversification du partenariat et l'introduction de nouvelles technologies de recherche ;
- Une meilleure implication de l'Entreprise et de ses moyens humains et matériels ;
- L'obtention de résultats pétroliers significatifs avec la réalisation de nombreux découverts ;
- L'attribution de sept (07) nouveaux contrats sous la nouvelle loi 05-07, durant la période 2009-2010.

3-3- Evolution des Investissements Directs étrangers :

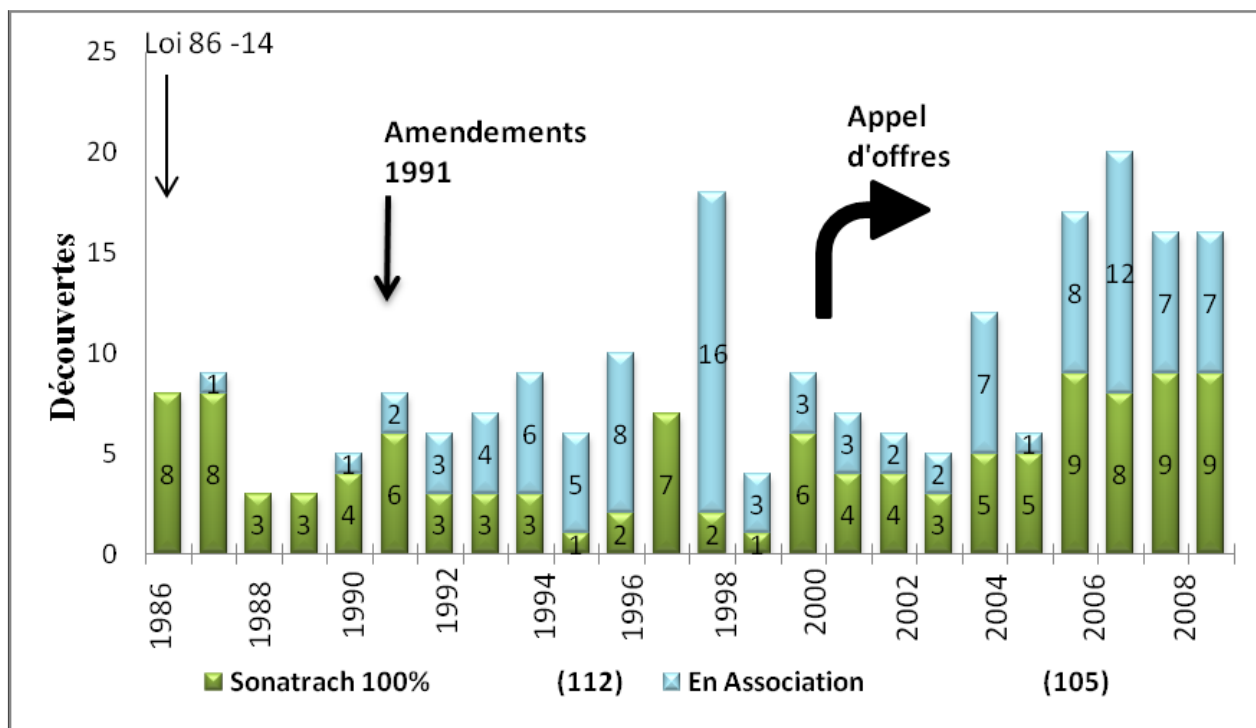
- L'ouverture des amonts pétroliers et gaziers à travers les réformes des lois 86/14 et 91/21, a encouragé l'investissement étranger ;
- Une tendance à l'accroissement considérable de ces investissements est observée entre 2004 et 2009 avec la maturation des contrats de recherche signés à la suite des derniers appels d'offres. Cette augmentation est la conséquence de la hausse du prix du baril (Le pétrole et le gaz naturel se valorisent mieux et l'activité liée à l'exploration et la production de ces ressources s'accroît).
- Par ailleurs, la hausse des investissements est imputable à l'augmentation des prix des services (l'activité forage en particulier) et des coûts des matières premières.

3-4- Réalisation de 217 Découvertes (1986-2009) :

Les réformes réalisées, en ce qui concerne le partenariat que ce soit les Amendements 1991 et/ou la mise en place de la procédure d'Appel d'Offre, ont eu un effet positif, rapide et retentissant sur le partenariat et a conduit à l'enregistrement de résultats mutuellement profitables :

- Extension du domaine minier exploré ;
- Réalisation de nouvelles découvertes pétrolières et gazières.

Schéma N°4 : **Réalisation de Découvertes (1986-2009)**



3-5- Perspectives de partenariat :

- En raison de la diminution inécoutable de la production des énergies conventionnelles, il est impératif que le partenariat d'aujourd'hui mette en place les moyens nécessaires pour accéder aux hydrocarbures non conventionnels qui permettront de diversifier l'offre et de constituer les réserves de demain (Tight gaz, shale gaz, offshore profond...)
- La nouvelle perception de la ressource dans l'industrie pétrolière à présent n'est plus la découverte des réserves seulement mais l'optimisation de leur développement et leur exploitation.
- Ceci dit, la technologie reste la clé pour l'accès aux hydrocarbures de demain. Elle sera la clé des pétroles difficiles : bruts à grandes profondeurs (6000 mètres) les Tight-Gaz et autres non conventionnelles.
- Elle sera un enjeu autant pour retarder le déclin des gisements existants qu'apporter de nouvelles solutions. Par conséquent, il devient impératif de l'acquérir et la maîtriser.
- Le partenariat basé sur des objectifs et intérêts convergents, apporte une valeur ajoutée en termes de technologie, de capacité de management ou de positionnement sur des marchés porteurs.

Conclusion de chapitre 02 :

L'expérience dans l'industrie pétrolière a bien montré, que les partenariats constituent un bon moyen pour atteindre des objectifs à long terme, aussi prennent-ils de plus en plus d'importance. Ils peuvent constituer le mécanisme indiqué pour prendre des mesures nécessaires, résoudre des problèmes ou mettre en commun des ressources limitées

SONATRACHA fait du partenariat une option stratégique et un mode privilégié de développement. Elle développe une politique basée sur le renforcement et l'approfondissement de ses relations de coopération. Elle vise à multiplier les opportunités de création de richesses avec ses partenaires habituels comme elle œuvre aussi à élargir son portefeuille de projets à de nouveaux espaces et à de nouveaux acteurs. Le recours au partenariat a été un levier décisif dans le développement du secteur des hydrocarbures en Algérie et notamment dans l'amont.

Aujourd'hui, l'Activité Amont compte une expérience de plus de 40 ans dans les projets E & P, et une expérience de plus de 20 ans dans le partenariat en Algérie. Cette expérience avec les partenaires étrangers lui a permis de capitaliser un apport technologique et technique important pour le développement de ses projets.

Le partenariat de ce fait, demeure l'un des facteurs clés de développement et d'expansion de l'Activité Amont de SONATRACH en particulier et donc du Groupe en général. S'allier aujourd'hui à un partenaire cible est la meilleure garantie d'accroître demain la performance de l'entreprise « Capacités de production, portefeuilles technologiques et savoir-faire ». Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, les choix d'aujourd'hui pèseront assurément sur les performances de demain.

***Chapitre 03: Le partenariat
commercial entre NAFTAL et
SNDP Tunisienne***

Le secteur des hydrocarbures a, pour des raisons d'ordre technologique, économique et stratégique, représenté un secteur important de coopération. Le partenariat avec sa stratégie de coopération permet aujourd'hui de préparer et de préserver l'avenir énergétique du pays.

Au volet international, NAFTAL dispose aujourd'hui de moyens sûrs lui permettant d'opérer à l'international. Des discussions très avancées ont été engagées avec des majors de la distribution des produits pétroliers. Le marché africain est au centre des priorités de cette société.

Dans ce chapitre dans la première section nous présentons les sociétés, ensuite dans la deuxième section nous parlons sur le partenariat commercial entre NAFTAL et SNDP (la procédure, le protocole d'accord, l'apport de ce partenariat pour les sociétés).

Section 01 : Présentation des entreprises

1-1- Présentation de l'entreprise NAFTAL :

1-1-1- Historique :

NAFTAL est une société nationale par action (spa), d'un capital social de 40.000.000.000 DA, dont 100% des actions sont détenues par SONATRACH. Elle a pour missions principales la distribution et la commercialisation des produits pétroliers sur le marché national.

La création et l'évolution de la Société nationale de distribution et de commercialisation des produits pétroliers " NAFTAL spa" se résument en trois étapes comme suite :

➤ **1^{ère} étape (1980-1987) : Création d'ERDP par transfert du monopole de SONATRACH**

Issue de la restructuration de "SONATRACH " en 1980, l'entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers (ERDP) été créée par transfert du monopole de "SONATRACH " le 6 avril 1980 par décret n° 80-101. L'entreprise nationale de raffinage et de distribution des produits pétroliers (ERDP), avait pour missions de :

- Promouvoir, développer, gérer et organiser l'industrie du raffinage, elle est chargée, notamment, des opérations de traitement du pétrole brut et du condensat en vue d'obtenir des produits raffinés destinés à la satisfaction des besoins du marché intérieur et à l'exportation.

- Organiser et développer l'activité de distribution de produits raffinés provenant de ses propres
- Installations ou acquis pour compléter sa gamme de production. Elle est chargée notamment de :
 - Organiser et gérer le réseau de distribution
 - Commercialiser les carburants et lubrifiants, y compris ceux destinés à l'aviation et à l'amarine, les GPL, les bitumes, les paraffines, les pneumatiques et tout autre produit possédant des caractéristiques commerciales proches ;
 - Stocker et transporter tout produit raffiné ou commercialisé par elle sur le territoire national.

La dénomination de l'entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers (ERDP), a été modifiée par abréviation (NAFTAL), suite à la promulgation du décret n°83-12 du 5 février 1983.

➤ **2^{ème} étape (1987- 1997)** : *Création de NAFTEC par transfert de l'activité raffinage de NAFTAL*

Cette étape est marquée par La création de « NAFTEC » issue du transfert de l'activité de raffinage de NATAL », conformément au décret n°87-190 du 25 août 1987 portant création de l'Entreprise nationale de raffinage des produits pétroliers « NAFTEC » est une entreprise à caractère économique. Depuis 1987, les principales missions de NAFTAL sont :

- Organiser, développer et gérer les activités de commercialisation et de distribution des produits pétroliers,
- Stocker, transporter et ou faire transporter tout produit pétrolier commercialisé sur le territoire national.
- Veiller à la mise en œuvre des mesures arrêtées par le Gouvernement pour la promotion de l'utilisation du GPL/carburant et du propane comme combustible.
- Veiller à la mise en œuvre des actions visant une utilisation rationnelle des produits énergétiques.
- Procéder à la récupération des huiles usagées, en vue de leur traitement et de leur recyclage,
- Développer les infrastructures de stockage et de distribution pour assurer une meilleure couverture des besoins du marché,

- Mettre en œuvre les décisions gouvernementales visant le développement des stockages stratégiques.
 - Assurer la maintenance des équipements, des installations et du matériel roulant relevant de son patrimoine.
 - Promouvoir, participer et veiller à l'application de la normalisation et du contrôle de la qualité des produits relevant de son objet.
- **3^{ème} étape depuis 1997** : Fin du monopole et ouverture du marché de la distribution

Cette étape est marquée par :

- La promulgation du décret n°97-435 du 17 novembre 1997 portant réglementation de stockage et de distribution des produits pétroliers qui consacre l'ouverture à toute personne morale ou physique de l'exercice des activités de distribution des produits pétroliers, de conditionnement des G.P.L. et de transformation des bitumes.
- Transformation de NAFTAL en société par actions au capital social de 6 650 000 000 DA, filiale à 100% du holding SONATRACH Valorisation des Hydrocarbures (SVH) le 18 avril. Le capital a été augmenté à 15,65 milliards DA en juillet 2002 ;
- La promulgation de la loi n° 05-07 du 28 avril 2005 relative aux hydrocarbures qui a instauré le principe du libre accès aux installations de transport par canalisation et de stockage des produits pétroliers moyennant paiement d'un tarif agréé par l'agence de régulation des hydrocarbures (ARH);
- La forte concurrence notamment sur le marché des produits à marge libre (lubrifiants, pneumatiques, bitumes, ...)

1-1-2- Objectifs de l'entreprise :

A travers son plan de développement, NAFTAL vise un double objectif :

- ⇒ Poursuivre sa mission de distribution des produits pétroliers.
- ⇒ Améliorer sa qualité de service.

Les principales actions menées par NAFTAL dans le but d'atteindre ses objectifs portent sur :

- La modernisation et la réhabilitation de ses infrastructures de stockage.
- La modernisation et l'extension de son réseau de stations-service.

- Le renouvellement de ses moyens de transport par route et de son matériel de manutention.
- La protection de ses produits propres : GPL et essence sans plomb.

1-1-3- Activités de NAFTAL

Les activités principales de Nafta se résument comme suit:

- Stockage, Distribution et Commercialisation des carburants terre (essence, gasoil, essence-sans plomb et GPL) ;
- Stockage et Commercialisation des carburants "Kérosènes" (jet A, jet B...) et lubrifiants destinés à l'aviation;
- Stockage et Commercialisation des carburants et lubrifiants destinés à l'activité marine (bunker C, fuel...etc.).
- Stockage, conditionnement, Distribution et Commercialisation des gaz du pétrole liquéfiés "GPL " (Butane, Propane).
- Stockage, formulation, et Commercialisation des bitumes.
- Commercialisation des lubrifiants, pneumatiques et produits spéciaux (cires, paraffines, solvants et aromatiques).
- Récupération et exportation des huiles usagées

I-1-4 Moyens matériels et humains :

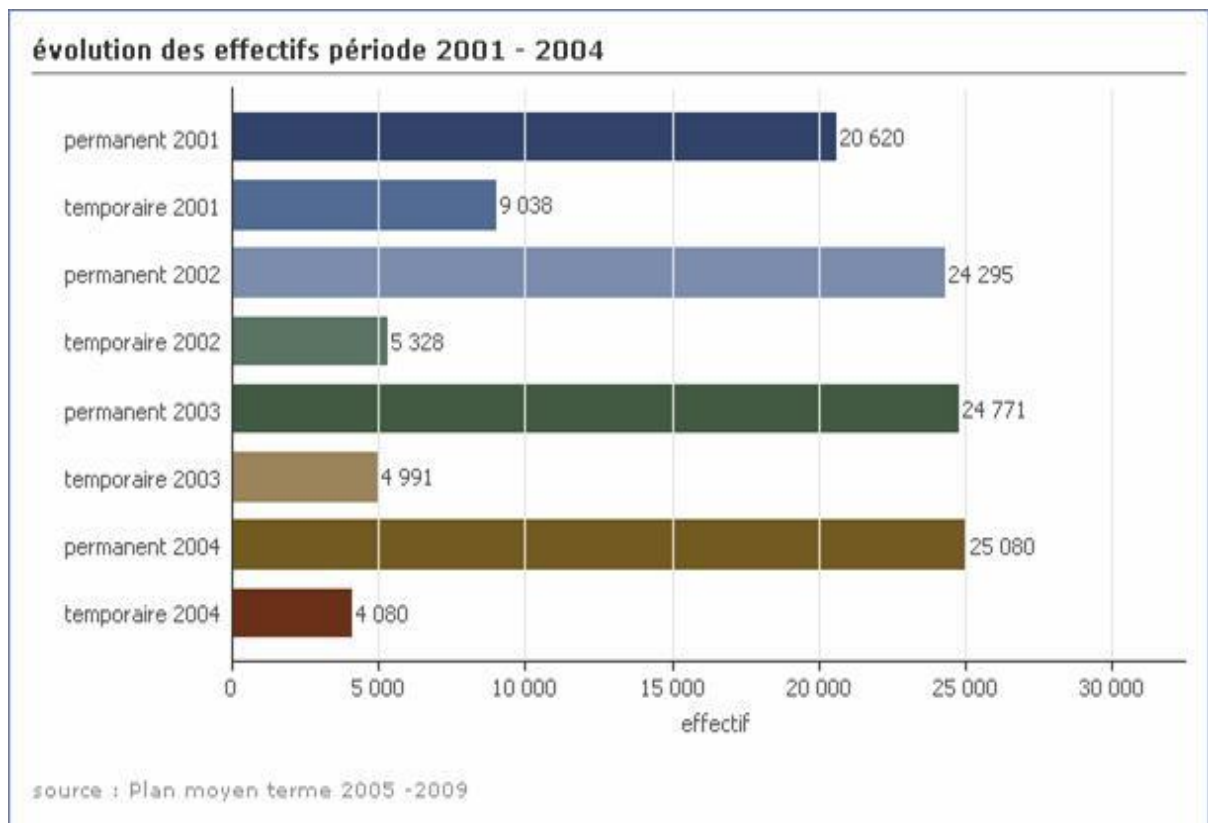
Pour accomplir ses missions, et atteindre ses objectifs **NAFTAL** dispose d'un potentiel humain et matériel considérable qui se compose comme suit:

➤ **Potentiel humain: 30 000** agents dont :

- ❖ **20189** agents permanents qui représentent **72.3%** de l'ensemble des agents, ils sont repartis en :
 - **2615** cadres (**13%** permanent).
 - **7394** maîtrises (**36.6%** des agents permanent).
 - **10180** exécutions (**50.4%** des agents permanent).
- ❖ **7726** agents temporaires qui représentent **27.7%** de l'ensemble des agents, ils sont repartis en :

- **437 cadres (5.6% des agents temporaires).**
- **1149 maîtrises (14.9% des agents temporaires).**
- **6140 exécutions (79.5% des agents temporaires).**

Schéma N° 05 : évolution des effectifs périodes 2001-2004(le potentiel humain)



Source : plan de l'entreprise NAFTAL, moyen terme -2009.

2005

➤ **Potentiel matériel:**

NAFTAL fournit au pays, près de **7.6** millions de tonnes équivalent pétrole (**TEP**), soit **51%** de la consommation nationale d'énergie finale. Elle dispose globalement de:

- **67** centres de dépôts de distribution et de stockage de carburants, lubrifiants et de pneumatique.
- **44** usines d'emplissage **GPL**.
- **16** unités de formation bitumes.
- **55** dépôts de ravitaillement d'aéronefs et centres marines.

- **1336** stations implantées sur l'ensemble du territoire national et disposant d'une capacité totale de stockage de **90000m³**.
- **42** centres emplisseuses (**19** centres emplisseuses de type conventionnels et **23** mini centre mobiles).
- **104** aires de stockage régulateur d'une capacité total de **208000 B-3**.
- **59** dépôts relais de stockage.
- **17785** points de ventes GPL.
- **59** dépôts relais de stockage **GPL**.
- **23** dépôts aviation totalisant une capacité de stockage opérationnelle de **10790m³**.
- **6** centres pour le soudage de gros navires d'une capacité de **24000 TM**.
- **10** centres points de ventes à la mer pour les livraisons aux chalutiers et aux embarcations de plaisance d'une capacité de **10790 m³**.
- **380 KM** pipe –linges multi produits et de **GPL**.
- **7700**véhicules et engins composés de :
 - L'approvisionnement se fait à partir des raffineries suivantes :
 - **SKIKDA 15277000 T/AN**.
 - **ARZEW 250000 T/AN**.
 - **ALGER 270000 T/AN**.
 - **H MESSAOUD 1200000 T/AN**.
 - **IN AMENAS 300000 T/AN**.

1-1-5- L'Organisation actuelle de NAFTAL :

Les différents réaménagements organisationnels opérés ont mené NAFTAL à adopter un schéma d'organisation qui s'articule autour de deux pôles :

1-1-5-1- Structures Fonctionnelles :

Composées de la Direction Générale, les Directions Exécutives et Centrales et de Soutien.

➤ **Les Directions Exécutives** : sont chargées de :

- Définir les politiques et les stratégies de développement à moyen et long termes des Activités de la Société et évaluer leur mise en œuvre ;

- Définir et arrêter les ressources à allouer pour la mise en œuvre de la Politique et des stratégies arrêtées ;
- **Les Directions Centrales** : sont chargées de :
 - Participer à l'élaboration de la politique et des stratégies dans leurs domaines d'activités ;
 - Veiller à l'application de la politique et stratégies de la Société et mettre à la disposition des structures opérationnelles l'expertise et l'appui nécessaires ;
- **Les Directions de Soutien** :

Chargées de porter assistance aux structures opérationnelles et aux Branches en matière de conseils, moyens, gestion, communication, etc.

1-1-5-2- Structures opérationnelles :

Composées de trois Branches elles prennent en charge les métiers de base de la Société, elles visent à atteindre les objectifs tracés par la Direction Générale en matière de ventes, flux produits, importations, exportations....,

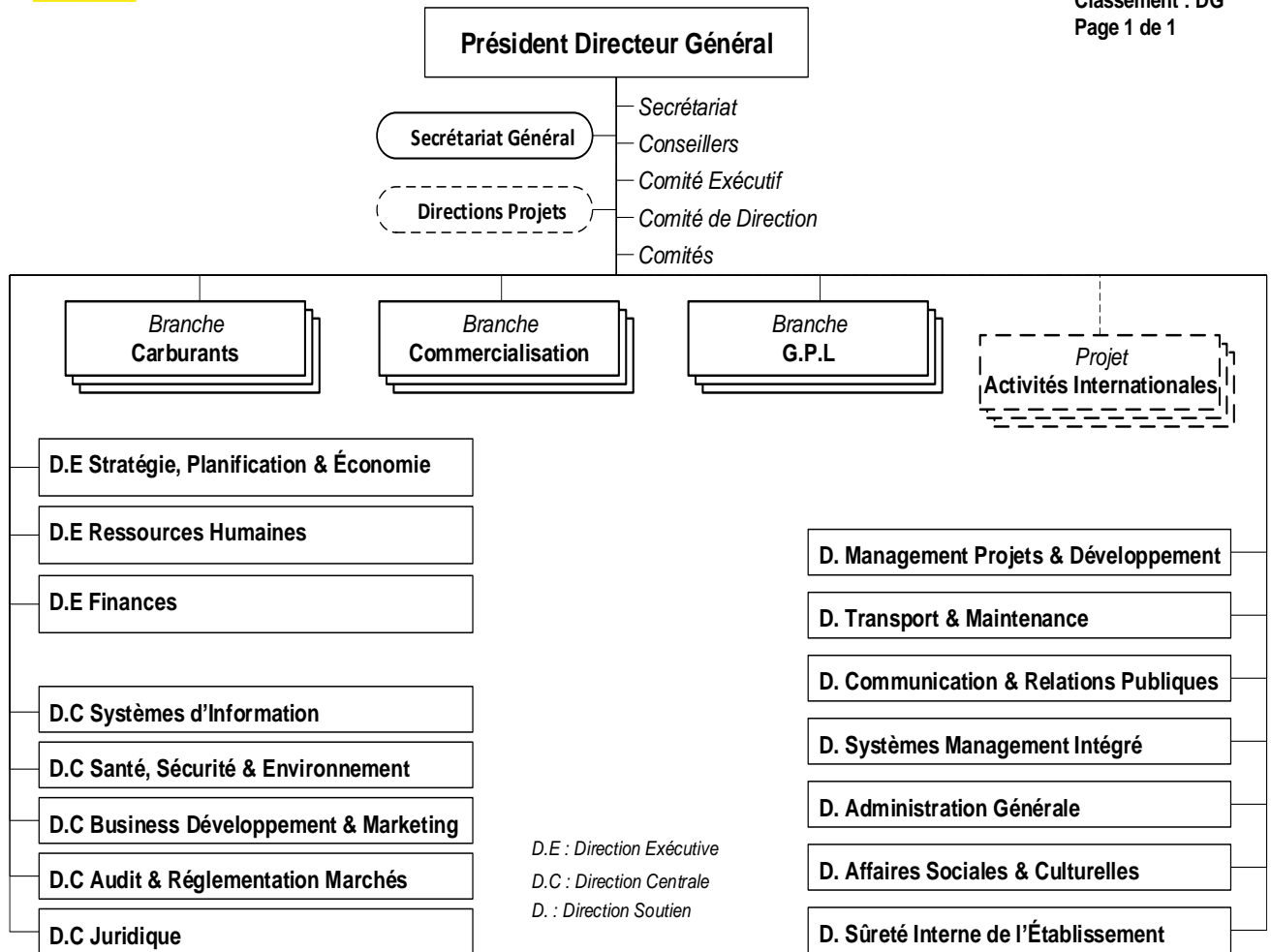
▪ **Macrostructure de NAFTAL :**

Schéma N°06 : schéma de la macrostructure de NAFTAL



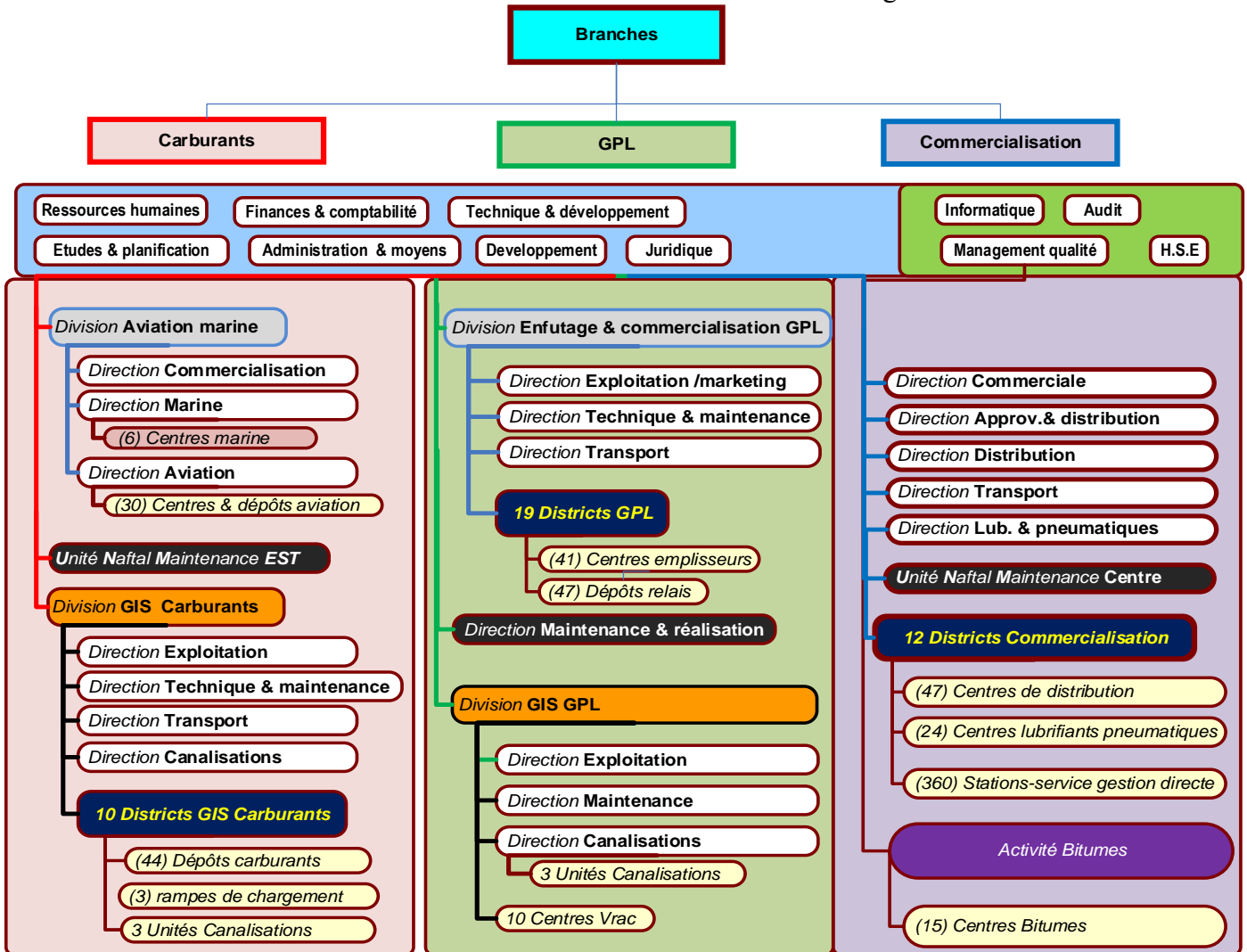
Schéma de la Macrostructure de NAFTAL S.p.a

Décision : S.765R21
Classement : DG
Page 1 de 1



Organisation des Branches

Schéma 07 : Schéma de des branches l'organisation



- Les Branche comptent deux types de structures :
- **Les structures fonctionnelles** : qui relèvent hiérarchiquement du Directeur de la Branche et fonctionnellement des structures Exécutives et centrales ayant pour missions de porter assistance aux Directions d'activités et aux Districts.
- **Les Structures d'activités (Directions d'activités)** : prennent en charge la gestion des métiers de la Société ventes, flux produits, etc.. et gèrent les infrastructures opérationnelles qui dépendent directement d'elles ou gérés par le biais des Districts.

1-2- Présentation de l'organisme d'accueil (la direction centrale Business Développement & Marketing) :

Après avoir présenté une description générale de l'entreprise NAFTAL tel que sa création, ses objectifs, ses activités, et son potentiel dans ce qui suit on va s'intéresser exclusivement à la Direction centrale Business Développement & Marketing .

La Direction Centrale fait partie des structures fonctionnelles de l'entreprise, elle se charge des :

- Détecter les opportunités de croissance en termes de recherche, d'innovation, de développement et de diversification des activités et services à valeur ajoutée et ce conformément aux orientations stratégiques de la Société ;
- Définir et concevoir la stratégie marketing à mettre en place au sein de la Société ;
- Assurer la formalisation et la concrétisation des projets de partenariat.

Les principales tâches et responsabilités de la DBCDM telles que définies par la décision n° S.765R21 du 4 janvier 2021 :

- Animer, coordonner, évaluer et améliorer le processus Business Développement & Marketing au niveau de la Société et participer à l'alimentation de la stratégie en matière de détection, de développement de nouveaux segments porteurs et de maintien et de récupération des parts de marchés ;
- Identifier et proposer les pistes de coopération à développer à travers des projets de partenariat potentiellement porteurs pour le développement des activités de la Société aussi bien sur le marché national qu'international ;
- Définir et mettre en œuvre la stratégie de développement des carburants propres (Gaz naturel comprimé carburants (GNC-c), gaz naturel liquéfié marin (GNL marin), hydrogène comme carburant, etc. ;
- Définir et arrêter un programme pour le développement du contenu local en vue d'atteindre un taux d'intégration national appréciable ;

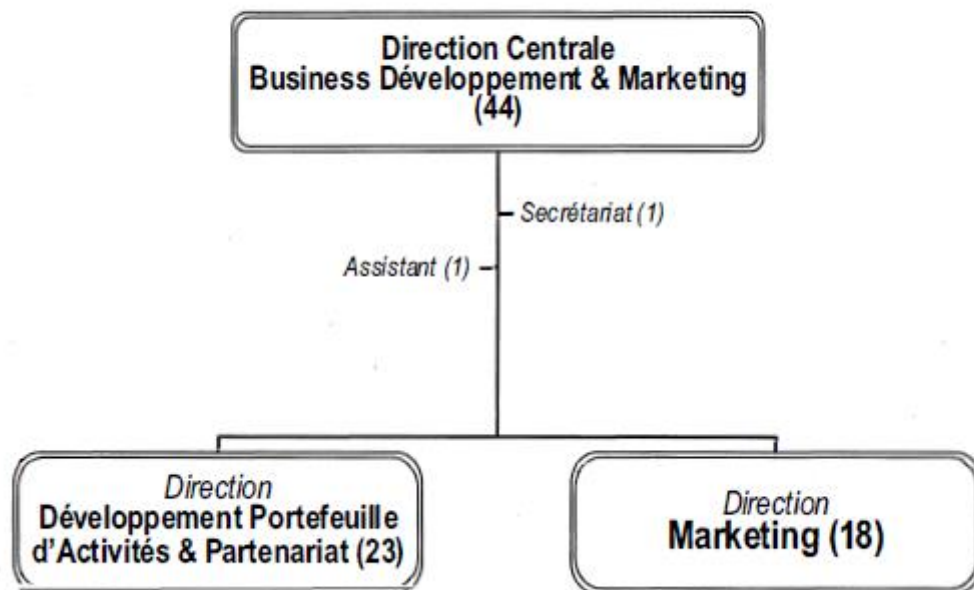
- Assurer l'élaboration et la formalisation des protocoles d'accord et des conventions de partenariat ;
- Participer à la rédaction et à la négociation des pactes d'actionnaires ;
- Encadrer en collaboration avec les structures concernées de la Société les discussions relatives aux projets de partenariats (création de joint-ventures, partenariat Commercial, prises de participations, etc.;
- Mener les études de maturation (pré faisabilité, faisabilité) des projets de développement de nouveaux produits et/ou services ;
- Veiller à la conduite des études nécessaires à l'évaluation des opportunités de partenariat ;
- Développer les activités de la Société à l'international notamment au niveau des pays du Sahel (Mali, Niger et la Mauritanie) en se référant aux axes stratégiques fixés par NAFTAL;
- Promouvoir et développer avec les structures concernées de la Société les activités de NAFTAL en tenant compte des axes stratégiques de la Société notamment en matière qu'efficacité énergétique et l'utilisation des énergies renouvelables ;
- Développer les prestations de services pour les besoins des véhicules électriques
- Accompagner les porteurs de projets et les investisseurs pour la concrétisation de leurs projets, en relation avec les activités de NAFTAL ;
- Développer et mettre en place les différents plans marketing visant à accroître les ventes de la société ;
- Superviser le développement et le lancement et/ ou repositionnement des produits ainsi que la mise en œuvre des actions promotionnelles en coordination avec les activités concernées ;
- Gérer le portefeuille de participations détenues par la Société et en assurer le reporting ;
- Mettre en place et animer le dispositif de veille pour le recueil des signaux relatifs à l'évolution des marchés nationaux et internationaux, en relation avec le corps business de la Société ;
- Veiller en permanence à la détection des menaces pouvant entraver le développement et la croissance des différentes activités de la Société ;
- Veille à la prise en charge des demandes d'information y afférentes aux projets de partenariat concrétisés par Nattai émanant notamment du ministère de l'Energie et des Mines et du Holding SVH ;
 - ❖ Développer, en relation avec les institutions universitaires et les organismes spécialisés de nouvelles méthodes en termes de recherche et de développement ;

- ❖ Entreprendre toutes démarches et/ou actions, contribuant à la relance des activités de NAFTAL particulièrement et l'économie nationale d'une manière générale.

1-2-1- L'organigramme de DCBDM :

Schéma N°08 : l'organigramme DCBDM

**Organigramme
Direction Centrale Business Développement & Marketing**



1-3- Présentation de SNDP :

La Société Nationale de Distribution des Pétroles **AGIL S.A.** est une entreprise publique ayant pour mission la commercialisation des produits pétroliers et de leurs dérivés sous le label **AGIL**. Elle fait partie des grandes entreprises publiques tunisiennes qui, par leur dynamisme et la diversité de leurs activités, soutiennent l'économie nationale et lui assurent une croissance continue. Avec un chiffre d'affaires HT de 2 245 millions de dinars en 2019, **AGIL S.A.** joue un rôle d'avant-garde sur la voie du progrès et de l'excellence dans laquelle s'est engagée la Tunisie de l'ère nouvelle.

En développant ses activités, **AGIL S.A.** a fini par occuper la première place parmi les entreprises du secteur tant par le volume de ses ventes que par l'importance de son chiffre d'affaires et le savoir-faire de ses ressources humaines et s'emploie constamment à consolider

cette position en offrant à ses clients la meilleure qualité de produit et de service. **AGIL S.A.** est présente partout à travers ses 210 stations-service réparties sur tout le territoire tunisien, ses 54 stations portuaires et ses 6 dépôts aéroportuaires.

1-3-1- Date Clés

- ❖ **1960** : Création de la société internationale AGIP S.A. Tunisie par le groupe italien ENI.
- ❖ **1963** : Acquisition de 50 % du capital de la société AGIP S.A. Tunisie par l'Etat Tunisie.
- ❖ **1975** : Achat du reste du capital de la société AGIP S.A. par l'Etat tunisien.
- ❖ **1975** : Achat du reste du capital de la société AGIP S.A. par l'Etat tunisien.
- ❖ **1977** : Changement du nom et du statut d'AGIP S.A. pour devenir « la Société Nationale de Distribution des Pétroles ».
- ❖ **2000** : La Société Nationale de Distribution des Pétroles devient une société anonyme.

1-3-2- Chiffres clés au 31/12/2019 :

- ❖ Chiffre d'affaires : **2 245** Millions DT HT
- ❖ Effectif : **1 125**
- ❖ Nombre de stations-service : **210**
- ❖ Nombre de stations-service : **210**
- ❖ Nombre de stations portuaires : **54**

1-3-3- Ses activités :

- Distribution et la commercialisation des produits pétroliers à travers Des stations-service réparties sur tout le territoire national.
- **Aviation** : Forte de son expérience de plus de trois décennies dans l'activité de ravitaillement, **AGILAIR** a réussi à conquérir la plus grande part de marché national en assurant le ravitaillement des avions appartenant aux grandes compagnies nationales et étrangères. **AGILAIR dispose de la plus grande capacité de stockage de Kérosène** répartie sur tous les dépôts aéroportuaires à Tunis Carthage, Monastir, Djerba, Tabarka, Tozeur et Sfax.

Le personnel d'**AGILAIR** jouit d'une expérience et d'un savoir-faire fort appréciés par les compagnies aériennes. Grâce au système Qualité que la société a mise en place depuis

1997, AGILAIR mesure et analyse continuellement le degré de satisfaction de ses clients afin d'assurer une amélioration continue de la qualité de ses services.

La SNDP a toujours conclu des partenariats techniques avec des multinationales telle que ENI et actuellement la major British Petroleum « **BP** », pour avoir l'assistance technique pour la bonne marche de l'activité aviation et se conformer aux standards internationaux

➤ **Carburants :**

Occupant la position de leader sur le marché, l'activité Carburants représente l'un des points forts d'AGIL. Soucieuse de veiller à la qualité des produits qu'elle commercialise et donc de fournir à sa clientèle des produits qui répondent aux spécifications légales, la SNDP s'est dotée de deux laboratoires mobiles équipés des instruments d'analyse les plus performants

Agile dispose de grandes capacités de stockage réparties entre le dépôt de la Goulette, le terminal de TANKMED à la Skhira et le dépôt de la SSTC à Zarzis. Elle dispose aussi d'une importante flotte de camions lui permettant de satisfaire les besoins de n'importe quel consommateur. Outre les livraisons de Carburant en vrac, AGILmet à la disposition des consommateurs des cartes-bons valorisés et des bons en valeur leur permettant de s'approvisionner auprès de n'importe quelle station-service d'AGIL.

➤ **GAZ :**

Le marché du **GPL** en Tunisie, dont la consommation actuelle est d'environ **450 mille tonnes par an**, est un marché vivement concurrentiel où **AGILGAZ** occupe depuis toujours la position de leader. **AGIL S.A.** commercialise le **GPL** en bouteilles destiné essentiellement à l'usage domestique, le **GPL** en vrac pour les différentes industries et le **GPL-Carburant** dans les stations-service. Elle dispose de trois centres d'emplissage situés à **Bizerte**, à **Radés** et à **Gabes**, et d'une importante flotte de camions spécialisés pour la distribution du **GPL en vrac**.

Dans le cadre de la coopération Tunisois-Algérienne **AGIL S.A.** a conclu un accord avec la société algérienne NAFTAL pour le remplissage des bouteilles dans les centres Tebassa et Ain Beidha pour les besoins du Nord-ouest.

➤ **Lubrifiant :**

Grâce à sa présence sur tout le territoire national à travers ses stations-service, son réseau de clients directs, sa large gamme de produits, ses compétences humaines et ses moyens

logistiques et techniques, **AGIL Lubrifiants** couvre aujourd'hui une part importante des besoins du marché national en Lubrifiants. **AGIL S.A** dispose :

- D'une large gamme de lubrifiants et graisses pour moteurs et industrie de haute qualité et conforme aux normes internationales exigées par les constructeurs de moteurs.
- D'une structure logistique adaptée aux conditions changeantes du marché.
- D'une équipe professionnelle d'assistance donnant au concept « Proximité client » une dimension concrète.
- D'une équipe professionnelle d'assistance donnant au concept « Proximité client » une dimension concrète.
- D'un Système Qualité répondant aux exigences des normes ISO 9001:2008.
- D'un laboratoire d'analyses doté d'équipements modernes et fiables assurant pour tous nos lubrifiants un contrôle qualité stricte et systématique

➤ **Marine :**

- **AGIL S.A.** approvisionne tout type de navire dans n'importe quel port commercial tunisien: Goulette, Bizerte, Radès, Sfax, Gabès, Zarzis et Menzel Bourguiba.
- Grâce à la disponibilité des produits dans ses dépôts de stockage, à l'importance de sa flotte et à la qualification de son personnel, **AGIL S.A.** assure un service de qualité 7j/7j.
- Les produits commercialisés :
- Gasoil, Fuel Oil de différentes viscosités, Lubrifiants et graisses.

➤ **Les produits spéciaux**

AGIL S.A. jouit d'une grande expérience dans la commercialisation du white spirit. Les ressources logistiques et humaines mises à disposition nous permettent une large flexibilité et une importante réactivité afin de satisfaire les exigences de nos clients. Le white spirit est commercialisé en vrac et est soumis à une multitude d'analyses et de contrôles afin de garantir sa conformité aux spécifications de la norme NT 04.53 (1990).

Le white spirit est un mélange de paraffines et aromatiques. Il est incolore, chimiquement stable et a une odeur caractéristique. Son intervalle de distillation est compris entre 135°C et 205°C.

En plus des applications habituelles comme agent de nettoyage, le white spirit est aussi largement utilisé comme solvant pour les peintures, les vernis, les cires, etc.

SECTION 02 : le partenariat commercial entre NAFTAL et la SNDP Tunisie (société nationale de distribution des produits Pétroliers)

2-1- Formalisation d'un partenariat (le processus d'un partenariat au s'un de NAFTAL)

2-1-1- Objet :

La présente instruction de gestion vise à définir les éléments de base et la démarche requise pour la concrétisation des projets de partenariat, à édicter et clarifier les règles générales en matière de formalisation d'un projet de partenariat et à situer les responsabilités qui incombent aux structures concernées par les projets de partenariat.

Aussi, elle met à la disposition des différents intervenants dans le processus de partenariat, un cadre de référence, décrivant les différentes actions liées au pilotage et au suivi d'une opération de partenariat.

2-1-2- Champ d'application :

La présente instruction de gestion s'applique à toutes les activités, structures et filiale de NAFTAL, intervenant durant le processus partenariat.

2-1-3- Cadre juridique applicable :

2-1-3-1- Références légales et réglementaires :

Le partenariat, objet de la présente instruction de gestion, est régi conformément à la législation et réglementations algériennes en vigueur, notamment :

- Loi n° 88/18 du 18/07/1988, portant adhésion de l'Algérie à la convention pour la reconnaissance et exécution des sentences étrangères, adoptée par la conférence des Nations Unies à New York le 10/06/1958 ;
- Loi n° 16-09 du 03/08/2016, relative à la promotion de l'investissement ;
- Décret exécutif n° 07-08 du 11/01/ 2007, fixant la liste des activités, des biens et services exclus des avantages, fixés par l'ordonnance n° 01-03 du 20/08/2001, relative au développement de l'investissement, modifiée et complétée ;
- Décret exécutif n° 13-320 du 26/09/2013, précisant les modalités de recours aux financements nécessaires à la réalisation des investissements étrangers directs ou en partenariat ;

- Décret n° 17-100 du 05/03/2017, modifiant et complétant le décret n°06-356 du 09/10/2006, portant attributions, organisation et fonctionnement de l'Agence nationale de développement de l'investissement ;
- Décret n° 17-101 du 05/03/2017, fixant les listes négatives, les seuils d'éligibilité et les modalités d'application des avantages aux différents types d'investissement ;
- Décret n° 17-102 du 05/03/2017, fixant les modalités d'enregistrement des investissements, ainsi que la forme et les effets de l'attestation s'y rapportant ;
- Décret n° 17-103 du 05/03/2017, fixant le montant et les modalités de perception de la redevance pour traitement de dossiers d'investissement ;
- Décret n° 17-104 du 05/03/2017, relatif au suivi des investissements et aux sanctions applicables pour non-respect des obligations et engagements souscrits ;
- Décret n° 17-105 du 05/03/2017, fixant les modalités d'application des avantages supplémentaires d'exploitation, accordés aux investissements créant plus de cent (100) emplois ;
- L'ordonnance n° 75-59 du 26/09/1975, portant code de commerce modifiée et complétée ;
- L'ordonnance n° 95-04 du 21/01/1995, portant ratification de la convention pour le règlement des différends relatifs aux investissements, entre Etats et ressortissants d'autres Etats ;
- L'ordonnance n° 01/03 datée du 20/08/2001, relative au développement de l'investissement modifiée et complétée par l'ordonnance n° 06/08 datée du 15/07/2006 ;
- L'ordonnance n°01-04 du 20/08/2001, relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques ;
- L'ordonnance n°03-03 du 19/07/2003, relative à la concurrence, modifiée et complétée ;
- L'ordonnance n°10-03 du 26/08/2010, modifiant et complétant l'ordonnance n°96-22 du 09/07/96, relative à la répression de l'infraction à la législation et à la réglementation des changes et des mouvements de capitaux, de et vers l'étranger.

2-1-3-2- Dispositions prévues par le conseil de participations de l'état (CPE) :

- Résolution du Conseil de participations de l'état N° 04/120 du 17 novembre 2011, portant sur les modalités pratiques de recherche et de concrétisation des projets de

partenariats industriels, par les Sociétés de gestion des participations (SGP), les EPE et les EPIC.

- Résolution du Conseil de participations de l'état N° 11/134 du 14 mars 2013, modifiant et complétant la résolution n°04/120 du 17 novembre 2011, portant sur les modalités de recherche et de concrétisation des projets de partenariats industriels et agricoles, par les Sociétés de gestion des participations (SGP), les EPE et les EPIC.

2-1-4- Modèle d'entente de partenariat

Plusieurs éléments interviendront dans la négociation, la formalisation et la conclusion d'un partenariat. Il est important d'établir dès le départ, le modèle d'entente projeté, en tenant compte :

- De la nature de l'implication des partenaires ;
- Des apports de chacune des parties ;
- Des responsabilités de chacun ;
- Du partage de la prise de décision ;
- De la participation aux bénéfices et aux dépenses de chaque partenaire ;
- De l'investissement en ressources humaines, financières et matérielles ;
- De l'aptitude à la coopération pendant toute la durée du projet.

Selon le degré d'implication, il est important de classer le projet de partenariat, selon les cinq (05) modèles d'entente suivants :

- **Co-entreprise (joint-venture)**

Accord qui aboutit à un engagement durable, par la création d'une entité juridique commune, permettant la mutualisation des ressources (investissements, savoir, savoir-faire, technologies, etc.), tout en partageant les risques et les avantages.

- **Association**

Organisation qui met en commun des activités ou des biens, dans une société ou un projet, et qui prend sa part de risques et de responsabilités, et participe aux décisions, mais

qui profite aussi des bénéfices communs, surtout s'il s'agit d'associations commerciales ou industrielles.

- **Alliance stratégique**

Accord de coopération à moyen ou à long terme, conclu entre des partenaires, qui s'engagent à réaliser des projets communs d'investissement, de production, de fourniture, de distribution, de recherche ou de développement.

- **Coopération**

Organisations qui mettent en commun leur travail, sans qu'il soit forcément le même pour tous, et sans qu'il y ait un apport financier.

- **Collaboration**

Organisation qui collabore avec une ou plusieurs entités morales, à une œuvre commune, et qui est responsable d'un aspect de l'œuvre, mais non de l'ensemble.

2-1-5- Processus partenariat

2-1-5-1- Initiation d'un projet de partenariat

Un projet de partenariat peut émaner de différentes sources :

- **L'entreprise NAFTAL et ses filiales :**

Un projet de partenariat peut être initié au sein de NAFTAL par :

- Le Président Directeur Général ;
- Les Directeurs Exécutifs ;
- Les Directeurs de Branches ;
- Les Directeurs Centraux ;
- Les Directeurs de soutien ;
- Les Filiales.

- **Les tiers :**

- **Les Pouvoirs Publics** : ce cas intervient conséquemment à une volonté politique, de développer un secteur d'activité national ou une coopération intersectorielle ou internationale.
- **Le Groupe SONATRACH** : un projet de partenariat peut émaner de la Société mère ou de ses filiales.

- **Offre spontanée :** une offre écrite de partenariat peut être formulée par un tiers (entreprises et organismes publics ou privés, nationaux ou étrangers, société civile...).

2-1-5-2- Identification du projet de partenariat

La structure initiatrice doit formaliser son projet de partenariat et réaliser les études nécessaires (définition du besoin, exposé des motifs, business model, étude technique et étude d'opportunité), en collaboration avec la

Direction Centrale Business Développement & Marketing (DCBDM).

- La structure qui détient le projet de partenariat, doit introduire le dossier devant le Comité Exécutif pour recommandation.
- Après recommandation du Comité Exécutif, le dossier est transféré à la Direction Centrale Business
- Développement & Marketing (DCBDM) pour prise en charge.
- En cas de réserves émises par le Comité Exécutif, la structure initiatrice doit revoir et enrichir le dossier à réintroduire auprès du Comité Exécutif.

2-1-5-3- Prospection, études et sélection du partenaire

❖ Mode de prospection

Selon l'opportunité, la Direction Centrale Business Développement & Marketing, choisit le mode de recherche de partenaires qu'elle juge le plus adapté à l'opération envisagée. L'identification des partenaires peut s'effectuer, selon l'un des modes suivants :

- **Identification directe du partenaire :**

Ce mode présente de nombreux avantages (discrétion, opportunité intéressante à saisir rapidement).

Cette identification peut s'effectuer selon diverses manières, notamment :

- Des relations durables et fructueuses avec un partenaire commercial (client ou fournisseur),
 - Peuvent inciter l'entreprise à réaliser avec lui, un partenariat sociétaire ;
 - À la faveur de relations d'affaires, organisées lors de rencontres d'affaires ou contacts établis, lors de manifestations commerciales, techniques, scientifiques ou autres (expositions, colloques, forums, séminaires) ;
 - En exécution de protocoles intra-sectoriels ou d'accords intergouvernementaux.
- Dans tous les cas, la Direction Centrale Business Développement & Marketing explore toutes les situations permettant à NAFTAL de nouer des partenariats avantageux, et de négocier au mieux ses intérêts. Lorsqu'il y a identification directe, la Direction Centrale Business Développement & Marketing transmet une lettre d'intention au partenaire potentiel.

• **Consultation**

Lorsque la Direction Centrale Business Développement & Marketing dispose d'une liste de candidats potentiels, qu'elle considère pouvant être intéressés par le partenariat recherché, elle peut engager avec eux, les opérations d'évaluation et de sélection sur la base d'un cahier des charges.

• **L'Appel à Manifestations d'Intérêt (A.M.I)**

L'objet de l'appel à manifestations d'intérêt, est d'aboutir à une liste de tiers intéressés par le partenariat envisagé, et qui acceptent de concourir à l'effet d'engager des négociations pour sa concrétisation. Les tiers ainsi identifiés, seront consultés par l'entreprise, sur la base du cahier des charges, à l'effet de recevoir leurs offres, en vue d'identifier le ou les partenaires avec lesquels, des négociations seront engagées.

• **Evaluation des candidats**

Selon la complexité du projet de partenariat, l'évaluation des candidats peut nécessiter la création d'un groupe de travail Ad-hoc, intégrant des compétences avérées, pluridisciplinaires sous la supervision de la Direction Centrale Business Développement &

Marketing. Le groupe de travail Ad-hoc est désigné par le Président Directeur Général. Ses missions seront définies par décision réglementaire. L'évaluation des candidats doit être examinée et validée par le Comité Pilotage des Projets de Partenariat. L'opération d'évaluation des candidats se déroule en trois (03) étapes :

- **Pré qualification :**

La direction Centrale Business Développement & Marketing définit les critères de requalification des candidats :

- Le candidat transmet une lettre d'intention ;
- Signe l'accord de confidentialité établi par la Direction Centrale Business Développement & Marketing ;
- Transmet le dossier administratif ;
- Transmet le dossier administratif ;
- Transmet le dossier administratif ;
- Transmet le dossier technique.

Après examen, la Direction Centrale Business Développement & Marketing établit une short-liste des candidats requalifiés.

- **Présélection et classement :**

La Direction Centrale Business Développement & Marketing transmet aux candidats requalifiés, un cahier des charges, auquel ils doivent répondre. Selon la nature du projet, un data room sera organisé

Avec les candidats ayant répondu au cahier des charges.

Après examen et selon une grille d'évaluation, la Direction Centrale Business Développement & Marketing procède au classement des candidats présélectionnés.

- **Sélection :**

Selon le classement établi, la Direction Centrale Business Développement & Marketing, après validation du Comité Pilotage des Projets de Partenariat, présente le dossier du candidat sélectionné au Comité Exécutif pour approbation.

2-1-5-4- Concrétisation du projet de partenariat :

- ❖ **Signature d'un protocole d'accord**

L'Entreprise signe avec le partenaire retenu, quel que soit le mode de sélection, un protocole d'accord, qui organise les opérations de concrétisation du partenariat envisagé, et les modalités générales de conduite des opérations de maturation du projet, objet du partenariat sollicité. Le protocole d'accord définit en particulier, le processus de montage du partenariat, son planning, le rôle et les responsabilités de chacune des parties et inclut entre autres les clauses de confidentialité et de sortie du partenariat. Par la signature d'un protocole d'accords, les parties s'engagent à conjuguer leurs efforts pour la mise en œuvre du partenariat, soit à :

- Échanger les informations et les documents pertinents relatifs au projet de partenariat ;
 - Faciliter les contacts entre les parties prenantes au projet de partenariat ;
 - Faire les aménagements nécessaires, afin de faciliter la réalisation du projet de partenariat ;
 - Rechercher le financement adéquat, pour la réalisation du projet de partenariat ;
 - Garantir la confidentialité des informations échangées entre l'ensemble des structures concernées par le projet de partenariat.
 - Les parties s'engagent à régler à l'amiable, par voie de dialogue et de concertation, tout différend pouvant survenir dans la réalisation du projet de partenariat.
- NAFTAL après la procédure de partenariat, elle va sélectionner son partenaire selon des conditions et Plusieurs étapes, ensuite les parties signe un protocole d'accord qu'on peut le considérer comme la plateforme du travail.

Dans les titres suivant nous parlons sur le protocole d'accord saigné entre NAFTAL et SNDP tunisienne, nous présentons les sociétés, les activités de chaque filiales, l'objet, la durée, la nature de ces derniers, et les différentes clauses insérer, ensuite nous citons quelque exemple de coopération déjà réaliser entre ces deux sociétés.

2-2- L'origine de partenariat (le protocole d'accord).

La Société nationale de distribution et de commercialisation des produits pétroliers NAFTAL. A opté pour un partenariat avec une grande société tunisienne (AGIL), pour développer son externalisation à l'international et de procéder à des exportations et ainsi

pénétrer le marché tunisien. Après avoir procédé à des négociations entre elles, Un protocole d'accord de partenariat a été saigner entre :

La société National de distribution des pétroles (AGIL), Société anonyme au capital de 76000000 Dinars dont le siège social est à Tunis, Avenue Mohamed Ali AKID, Cité Olympique ,1003 El KHADRA, R.C.S. Tunis B199611996, M.F 002264 H/A/M/000 représentée par son Président Directeur Général, Monsieur Nabil SMIDA, ci-après désignée « SNDP ». ET La société Nationale de Commercialisation et de Distribution des produits pétroliers (NAFTAL), au capital de 15650000000 DA, dont le siège social est sis route des dunes BP, au capital de 15650000000 DA, dont le siège social est sis route des dunes BP 73 CHERAGA, Alger-Algérie et représenté par son président directeur général, Monsieur Rachid NADIL, ci-d'après désignée « NAFTAL ».

➤ Il est tout d'abord exposé ce qui suit :

Que la SNDP est une société spécialisé dans les domaines relatifs à toute la chaine logistique et commerciale des activités suivantes :

- Carburants ;
- Lubrifiants ;
- Jet A1 ;
- GPL ;
- Réseaux de distribution et notamment les stations-services ;
- BUNKERING.

Que la société NAFTAL a pour mission principale, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers et dérivés sur le marché national. Elle intervient également dont le domaine de :

- L'enfutage des GPL ;
- La formulation des bitumes ;
- La distribution, le stockage et la commercialisation des carburants, GPL, lubrifiants, bitumes,
- Pneumatiques, GPL/Carburant, produits spéciaux ;
- Le transport des produits pétroliers.

Que suite à un accord établi entre les deux gouvernements justifiés par un procès-verbal signé entre le ministère Tunisien de l'énergie, des Mines et des Energies renouvelables et le ministre Algérien de l'Energie. **La coopération entre les deux sociétés dans le domaine de**

l’emplissage des bouteilles de GPL et de la formation, les deux sociétés ont exprimé leur disponibilité pour étudier les opportunités de collaboration stratégique et entamer une nouvelle forme de partenariat.

➤ **Article premier : objet**

Le protocole d’accord de partenariat a pour objet de formaliser les modalités de faisabilité du partenariat entre la

SNDP et NAFTAL dans les domaines suivants :

- Le GPL ;
- Les lubrifiants ;
- Le jet A-1 ;
- Le SOUTAGE ;
- La gestion des stations de service.

Et toute autre activité présentant des intérêts communs pour les deux parties.

▪ **Le GPL :**

NAFTAL dispose d’un know how dans le domaine des centres emplisseurs sur SKid. La SNDP bénéficiera de cette expérience pour la déployer sur le territoire tunisien.

▪ **Les lubrifiants :**

La SNDP est désormais actionnaire à raison de 34% dans une unité de blending d’une capacité de 40.0000. Tonnes et dont le PDG de la SNDP est présidé du conseil d’administration de ce blending.

La capacité du blending est utilisée actuellement à raison de 45% seulement et SNDP dispose des moyens logistiques nécessaires pour couvrir une partie logistiques nécessaires pour couvrir une partie des besoins de

NAFTAL sous forme :

- De produits finis AGIL.
- OU d’enfutage en rebrand à l’instar de la convention GPL.

▪ **LE Jet A-1 :**

La SNDP est dans une démarche d’importation du Jet A-1 par ces propres moyens. Dans ce cadre les deux parties se rapprocheront pour étudier la possibilité d’importation du Jet A -1 à partir de l’Algérie.

▪ **SOUTAGE :**

Le potentiel de marché en Tunisie est de 400.000TM/an.

Un projet est en cours et un budget de 30 millions de dinars est réservé pour ce projet en 2018.

NAFTAL et AGIL peuvent se rapprocher pour étudier la faisabilité d'une coopération dans tout le processus SOUTAGE. Un éventuel partenariat commercial entre NAFTAL et AGIL pour le ravitaillement des navires clients de NAFTAL accostant Goulette et Bizerte en produit bunker où AGIL est présente et essentiellement le ravitaillement au large, au moyen d'une barge, et réciproquement.

▪ **Stations-service :**

La SNDP et sa filiale « SAGES » sont disposées à entamer une coopération dans le domaine du réseau des stations-service à travers :

- Un échange d'expérience dans les domaines de gestion directe des stations, optimisation des charges, marketing etc....
- L'étude d'une éventuelle possibilité d'implantation pour les deux parties d'un certain nombre de stations dans les deux pays.

➤ **Article 2 : Durée**

Le présent accord est consenti pour une période de douze (12) mois à compter de la date de sa signature par les parties incluant, le cas échéant, la finalisation et la signature des accords définitifs. Il pourra toutefois, être renouvelé par périodes de deux (2) mois, et ce, en vertu d'un avenant écrit dûment signé par les parties. En outre et à tout moment, les parties pourront convenir d'écourter la durée du présent accord.

➤ **Article 3 : Nature de l'accord :**

Les stipulations du présent accord sont contraignantes entre les parties dans les limites des obligations résultant expressément de l'accord. Elles ne constituent pas un engagement ferme et irrévocable des parties de conclure le projet ni de conclure quelque accord spécifique que ce soit.

➤ **Article 4 : Comité suivi**

Un comité de suivi de l'avancement de chaque projet sera mis en place. Chacune des parties SNDP et NAFTAL devra nommer ses représentants à ce comité.

➤ **Article 5 : confidentialité**

Dans le cadre de ce projet de partenariat, chaque partie est disposée à divulguer à l'autre certaines informations de nature confidentielle relatives à chaque société pour les besoins du partenariat ou expressément qualifiées de Confidentielles par les parties.

La partie divulgatrice déclare que les informations confidentielles sont propriété de la société et qu'elles sont en droit de les divulguer à l'autre partie dans le cadre du projet.

De même, chaque partie se porte fort du respect du présent engagement de confidentialité par son personnel, Occasionnel ou permanent, et par les tiers dument autorisés.

Les obligations de confidentialité énoncées au présent protocole d'accord prendront fin deux ans après la date de signature du présent protocole d'accord par la SNDP.

➤ **Article 6 : Force majeure**

Les évènements de force Majeure, frappant l'une ou l'autre des parties auront un effet suspensif sur le cours du présent, protocole d'accord pour autant que son application soit matériellement entravée de ce fait.

➤ **Article 7 : Indépendance des parties.**

Le présent protocole d'accord ne confère ni à NAFTAL d'une part ni à SNDP d'autre part de mandats de prendre des engagements envers des tiers pour le compte de l'autre. NAFTAL d'une part et la SNDP d'autre part doivent s'abstenir de tout acte ou mission qui pourrait créer auprès des tiers l'apparence de l'existence d'un tel mandat.

➤ **Article 8 : Notification**

Le présent protocole d'accord entre en vigueur à la date de sa signature par les deux parties.

2-3- Les différentes opérations de coopération réalisées avec la SNDP Tunisie :

Exportation du Butane dans le cadre d'une coopération commerciale mise en place depuis 2002, entre SONATRACH (fourniture du butane), NAFTAL (emplissages des bouteilles et le transport des GPL) d'une part, STIR (la Société Tunisienne des Industries de Raffinage) et SNDP (la Société Nationale de Distribution des Pétroles), d'autre part.

- Formation au profit du personnel de la Société Tunisienne SNDP en 2015 et 2016 dans le domaine de la distribution et de la commercialisation des produits Pétroliers.
- Opération d'exportation du JET A1 vers la Tunisie concrétisée en juin 2018. Signature d'un protocole d'Accord entre NAFTAL et la Société Nationale de Distribution des Pétroles–Tunisie (SNDP AGIL), pour une période de trois (03) années à compter du 22 Janvier 2020. Ce protocole porte sur la poursuite de la coopération commerciale déjà entamée et la formalisation des modalités de faisabilité de partenariats entre NAFTAL et SNDP dans diverses activités, notamment :

- **Prestations de soutage en Fuel-oil marine**

Mise en place d'un éventuel partenariat commercial entre les deux (2) Parties pour le ravitaillement des navires Clients de NAFTAL accostant Goulette et Bizerte en fuel-oil où SNDP est présente.

- **Fabrication et commercialisation des Bitumes**

NAFTAL est disposée à fournir à SNDP des bitumes purs et leurs produits dérivés destinés au secteur des travaux publics et habitat, en faisant bénéficier SNDP de son savoir-faire et son expérience dans ce domaine pour la mise en place en Tunisie d'unités de formulation des bitumes (émulsions et bitumes modifiés aux polymères).

- **Prestations de transport et de ravitaillement en carburant aviation Jet A1**

Ravitaillement en carburant **Jet A1** à partir de l'Algérie vers la Tunisie et la mise en place d'une équipe NAFTAL pour expertiser les installations de stockage et de distribution de l'activité aviation de la SNDP.

- **Partenariat dans la gestion de Stations-service**

Implantation et développement d'un certain nombre de stations-service dans les deux (2) pays avec la création d'une Société mixte chargée de la gestion de ces stations.

Cette même option peut être intégrée à ce partenariat pour la réalisation en Tunisie de stations-service dédiées pour la commercialisation du GPL carburant uniquement (stations vertes).

2-4- Synthèse chiffrée des contrats d'approvisionnement et du chiffre d'affaires des opérations NAFTAL/SNDP

Dans le protocole d'accord présentés précédemment saigné entre les deux filiales, chaque entreprise Présentes ces activités, mais les deux ont choisi que cette coopération soit réalisée sur la prestation de « **L'emplissage et de transport des bouteilles de GPL** ». Dans les tableaux et les contrats suivants nous Présentons les réalisations de ce dernier.

2-4-1- L'approvisionnement des zones frontalières en butane :

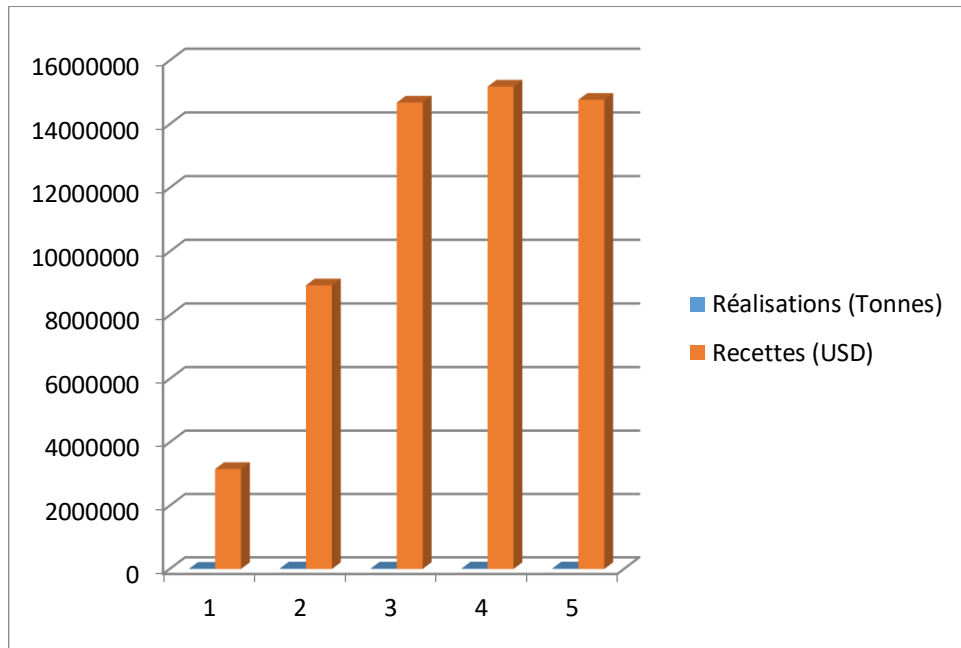
Le contrat, signé en 2012 entre NAFTAL et la SNDP tunisienne, portait sur 18 : 00TM. Selon les termes de ce contrat, Nafta assure les prestations d'emplissage et de transport de butane à partir des sources d'approvisionnements de SONATRACH et son emplissage dans des bouteilles GPL appartenant à SNDP. Le règlement du cout de l'enfûtage est effectué par le SNDP au profit de NAFTAL. Ce contrat été reconduit pour l'année 2016 pour un volume de 20000 TM. Ci-dessus les réalisations pour la période 2012-2016 :

Tableaux N°3 : Prestation d'emplissage des bouteilles de GPL.

Source : Branche commercialisation- NAFTAL

Années	2012	2013	2014	2015	2016
Réalisations (Tonnes)	8140	18687	15698	17590	18036
Recettes (USD)	3158988	8938918	14677970	15180684	14766130

Schéma N°9 : L'emplissage des bouteilles de GPL.



Commentaire :

Les quantités réalisées (par Tonnes) ont connu une évolution considérable dans les trois premières années du partenariat. Cela démontre l'amélioration de la qualité du produit et l'augmentation de la production. En effet, le produit de NAFTAL est le plus cher sur le marché TUNISIEN par rapport aux autres concurrents, mais aussi le plus demandé, donc le prix dans ce cas est justifié par rapport à la haute qualité et la fiabilité du produit fourni par cette entreprise. Selon le contrat en 2012, les deux entreprises portaient sur 18000TM, qui était renouvelé en 2016 pour une quantité de 20000TM. Selon les résultats réalisés les chiffres jamais atteints mais on peut voir une grande évolution dans les quantités, ça revient aux efforts de l'entreprise à être le fournisseur fidèle envers ces clients.

2-4-2- Prestation de transport des bouteilles GPL par voie maritime :

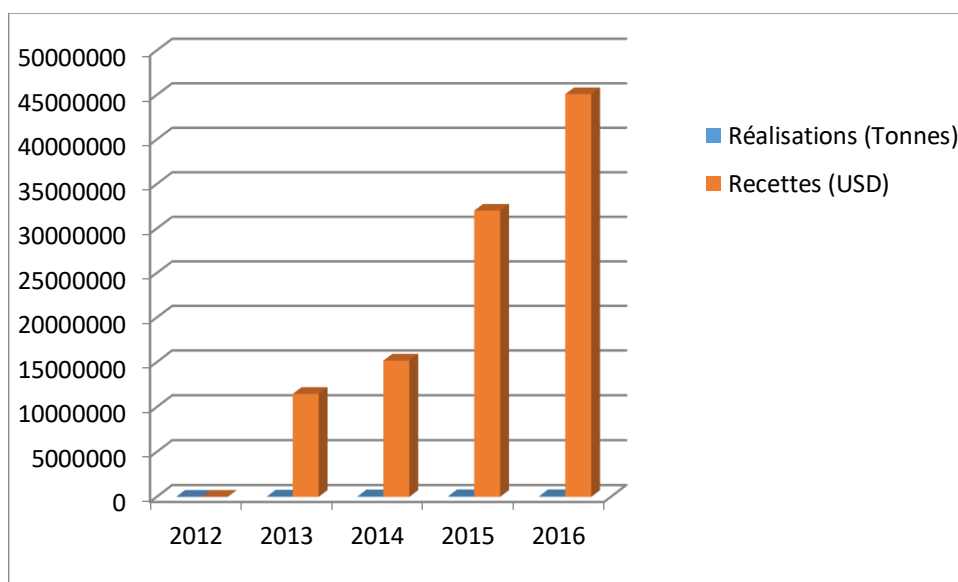
NAFTAL a conclu un contrat de vente de butane par voie maritime avec la SNDP, renouvelé chaque année depuis. Pour l'année 2012, le contrat n'a pas été renouvelé. Pour 2016, le contrat a été renouvelé pour une quantité annuelle de 140000 TM. Ci-dessous, les réalisations pour la période 2012-2016.

Tableau N°4 : transport de GPL par voie maritime

Années	2012	2013	2014	2015	2016
Réalisations (Tonnes)	/	31777	53942	73143	73396
Recettes (USD)	/	11472659	15180684	32014021	45096615

Source : Branche commercialisation-NAFTAL

Schéma N°10 : transport de GPL par voie maritime



Commentaire :

Nous remarquons selon le schéma qu’il n’y a pas de quantités transporté en 2012 , ça revient au contrat qu’il n’était pas renouvelé, en raison de l’indisponibilité de la capacité de shipping et les contraintes de VETTEING exigées par total pour aux ports de déchargement. (Propriétaire des installations de réception). Puis nous voyons une augmentation premièrement à cause de la disponibilité de transport maritime, deuxièmes la demande sur le produit sur le marché tunisien, et aussi les efforts de au service de ces clients.

2-4-3- Synthèses chiffrée des contrats réalisés par années :

Total des quantités enlevées est comme suit :

- Année 2012 :8140TM
- Année 2013 :18687TM
- Année 2014 :15698TM
- Année 2015 :17590TM
- Année 2016 :18036TM

2-4-4- Chiffre d'affaires par années :

**Tableau N°5 : chiffre d'affaire de prestation de l'emplissage et de transport par
année
UM : USD**

Années	2012	2013	2014	2015	2016	Total
Transport	/	11472659	15180684	32014021	45096615	103763979
Emplissage	3158988	8938918	14677970	15180684	14766130	56722690
Total	3158988	20411577	29858654	47194705	59862745	160486669

Source : Branche commercialisation - NAFTAL

Commentaire :

Nous remarquons que les prestations d'emplissage des bouteilles de GPL et le transport de butane, est en augmentation ça revient à la qualité de prestations en premier lieu et ou produit en second lieu, et qui montre aussi la fidélité de client (SNDP) envers NAFTAL.

2-4-5- L'apport de ce partenariat sur la performance de l'entreprise (NAFTAL) :

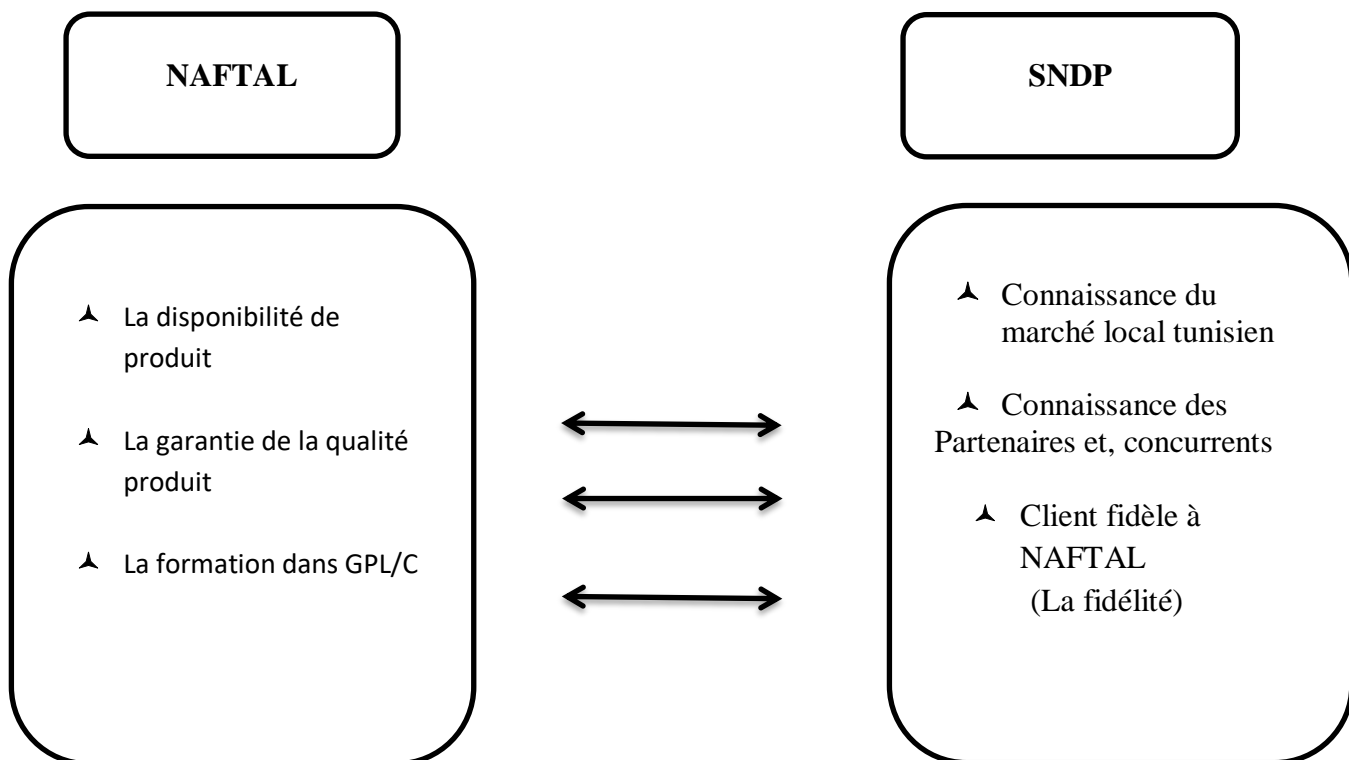
NAFTAL cherche à assurer sa survie et à pérenniser ses activités, pour se faire ; elle a opté pour le partenariat commercial la société tunisienne SNDP, qui lui permet de pénétrer le marché africain, d'externaliser ses activités et de se faire connaître dans les marchés limitrophes. Ce partenariat permet à NAFTAL de mettre un pied dans le marché étranger. La stratégie de NAFTAL ces dernières années, c'est d'aller vers l'exportation de ces produits, Surtout en Afrique. Aussi nous ne pouvons pas oublier qu'elle la permet d'augmenter son

chiffres d'affaires, d'après les réalisations des prestations de l'emplissage et de transport de GPL, les reviens sont acceptable, mais il faut qu'elle s'accroît sa force de travailler dur notamment à la production.

Elle lui permet aussi d'écouler les excédents de production en gaz. Il faut savoir que le gaz est un produit qui coûte cher en terme de stockage. Il est donc plus intéressant de le vendre que de le stocker.

Nous pouvons aussi citer qu'elle a étalé l'image de sa marque à l'étranger. En Tunisie, à travers ce partenariat commercial, les produits avec la marque NAFTAL seraient commercialisés aux niveaux des stations-services tunisiennes. La filiale NAFTAL a pu arriver à des résultats satisfaisants de cette coopération. Le partenariat NAFTAL-SNDP a apporté des plus sur l'activité commerciale, l'économie nationale aussi aide à améliorer et consolider les relations économiques et politiques entre l'Algérie et la Tunisie. Le schéma suivant résume les apports et les contributions de chaque entreprise.

Schéma N° 11 : représentation des apports des deux entreprises :



SOURCE : conception personnelle

Commentaire :

Il semble d'après ce schéma que les deux firmes ont des besoins stratégiques et commerciaux ; mais non pas financiers (les besoins financiers viennent en second lieu).

La stratégie de NAFTAL quant à ce partenariat avec la SNDP est en premier lieu stratégique et politique et non commercial. NAFTAL vise à travers ce partenariat à consolider les relations politiques et économiques entre les deux Pays. Aussi, consolider son image de marque et affirmer sa présence à l'international.

Conclusion du chapitre

Dans l'état actuel, l'entreprise ne peut plus échapper à la mondialisation, elle peut effectivement aspirer au développement de ces activités vu l'exploitation de marché tunisien, la demande croissante dans les produits Pétroliers et plus particulièrement pour GPL.

Il est fondamental de se différencier par rapport à ses concurrents, en offrant plus de garantie, de rénover, et de travailler plus pour augmenter les capacités de production. C'est l'ensemble des solutions que nous avons suggéré pour que l'entreprise puisse se développer rapidement et acquérir des avantages concurrentiels.

La filiale NAFTAL devrait peut-être pensé à chercher d'autre formes de partenariat plus importantes, de s'implanter dans les pays voisins par exemple et réaliser des investissements directs pour renforcer la vente et pour élargir le réseau commercial, et pour plus redonner son image de marque, mais le plus important il faut qu'il travailler dans les années à venir aussi d'avoir la technologie moderne, de savoir-faire et des compétences et double ses efforts dans l'objectif est de s'intégrer à l'économie internationale parce que SNDP peut devenir du jour au lendemain un concurrent direct sur le marché Algérien.

Le Directeur Général des hydrocarbures du Ministère de l'Energie et des Mines MOHAMED Meziane a annoncé dans une interview de presse, que la politique énergétique consistant en la valorisation du GPL sur le marché international couplée au développement sur le marché domestique « Notre politique énergétique consistant en la valorisation du GPL sur le marché international, couplée au développement d'une forte consommation du GPL sur le marché domestique comme source d'énergie et comme matière première pour la pétrochimie, nous a permis et nous permet encore aujourd'hui, de surmonter les difficultés liées à la forte fluctuation du marché international du GPL. »

« Avec Nafta, nous avons de grandes ambitions et à la faveur du nouveau paysage institutionnel qui a été dessiné en matière de politique énergétique en général et d'incitations à

consommer propre en particulier, nous sommes prêts, tout à la fois, à donner sur le terrain un prolongement concret aux programmes pertinents des pouvoirs publics dans ce domaine, à améliorer nos réponses aux attentes du marché domestique et à mettre en place dans ce but tous les partenariats. »

L'objectif de notre étude est de déterminer si les raisons de travailler en partenariat selon les normes internationales permettent de développer efficacement une activité en premier lieu, et de développer une activité à l'international en second lieu.

Les résultats obtenus à travers l'analyse des différents résultats (recette), d'après les données de l'entreprise (protocole d'accord) nous ont permis de confirmer les trois Hypothèses proposées précédemment.

Ce thème est très intéressant et d'actualité, mais il n'a pas été assez exploité. Durant le stage effectué, nous avons trouvé des difficultés au niveau de l'entreprise, ça revient à la situation pandémique, mais cela n'a pas freiné notre recherche et motivation.

Conclusion générale

Conclusion générale

Il devient impossible d'agir avec compétence en restant isolé du monde, les problèmes à gérer deviennent de plus en plus complexes.

Les effets induits par la mondialisation, les échanges commerciaux et le développement technologique ont accentué la nécessité du partenariat entre les firmes du même domaine ou secteur. Ceci dans le but de mutualiser les ressources, renforcer leur compétitivité, améliorer la qualité à partir de la mise à niveau des équipements de production, élargir leur réseau commercial et connaître leur produit.

Le partenariat permet aux contractants de protéger l'investissement, de bâtir sur des forces complémentaires, d'acquérir de nouvelles compétences en partageant non seulement le profit mais aussi les risques et les pertes. Il permet aussi de s'insérer dans la nouvelle vision de division internationale de travail qui prend en compte la maîtrise de qualité/prix/technologie.

L'Algérie considère le partenariat, un apport important en matière de nouvelles technologies, la mise à niveau de la culture managériale, ainsi un moyen pour renforcer, améliorer et consolider les relations politique et économique avec d'autres pays, elle permet aussi aux entreprises nationales de pénétrer de nouveaux marchés, d'augmenter son chiffre d'affaires, et d'affirmer leur présence et marque à l'international.

Tout au long de ce travail ; nous avons tenté d'analyser le volet partenariat à travers l'étude de cas qui a porté sur L'entreprise NAFTAL et son partenaire SNDP dans le domaine de commercialisation et de distribution des produits Pétroliers, afin de voir et conclure l'opportunité que offre ce projet, et qui se résume comme suit :

- Les prestations de l'emballage et de transport des bouteilles de GPL ça permet d'augmenter le chiffre d'affaires ;
- La pénétration du marché africain de GPL, en s'associant à l'un des majors sociétés en Tunisie ;
- Accès aux marchés africains ;
- Possibilité de partenariats ;
- La présence de la société et l'élargissement de la gamme de produits.

Le partenariat pour le développement et la modernisation du secteur commercial en Algérie, apparaît aujourd'hui comme le moyen idéal pour l'internationalisation et les entreprises algériennes, il suffit que l'esprit et la bonne volonté y soit pour conclure des partenariats qui conduisent au progrès.

Ouvrages

- BALLANDE(Stéphane) et BOUVIER(Anne-Marie), management des entreprises,dunod.2009
- Dominique (Pailot) et Capucine (Roche) : Franchise, le guide complet ,2009
- GUY (Le Boterf) : *Travailler en réseau et en partenariat : Comment en faire une compétence collective ; 3^{ém} édition EYROLLES, Paris, 2013*
- Harison(Victor): *Mélanges pour le 30^e anniversaire de l'institut national des sciences comptables et de l'administration d'entreprise (INSCAE), Editions l' Harmattan , paris ,2014*
- HELFER(Jean-Pierre), KALIKA(Michel) et ORSONI (Jacques), *Management stratégie et organisation*, 2010
- HUBERT (Martini) : *Technique de commerce international, Editions Dunod, 2017*
- KAHN, (Michel) : *Franchise et partenariat : Développer ou intégrer un réseau d'enseignes en commerce organisé indépendant, édition DUNOD, Paris*
- Leclair (Alexandre, Laurice) : *Le portage à l'exportation : l'exemple du portage pratiqué en France entre groupes et PME, Editions gestion,2000.*
- Olivier(Meier), dico du manager,500 clés pour comprendre et agir, dunod, paris,2009.
- Régis Dumoulin et alii : *la stratégie de A à Z, Dunod, Paris, 2010.*
- ZIMMER (Chantal) : *Devenir franchisé ou lancer une franchise ,3^{ème} Editions, Vuibert,2011.*

Mémoire :

- ADAMA Boubba Sabba : *la stratégie de développement de l'entreprise par le partenariat cas : SNH(Cameroun) & SONATRACH(Algérie), mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de Magister en management commerciales, INC d'Alger, 2002/2004.*
- MASMOUDI (M) : *L'apport de partenariat entre l'entreprise étrangère et les entreprises nationales algériennes, cas : SOMATEL/LIEBHERR, mémoire de fin d'étude pour l'obtention l'obtention du diplôme de Master en science commerciales option (affaire international), EHEC d'Alger, 2015.*

- Melle. Randa ALALGA : *Le partenariat public/ privé, un levier de la performance commerciale de l'entreprise publique. Etude de cas : Entreprise Métro d'Alger, mémoire pour l'obtention en vue de l'obtention du diplôme de magister en sciences économique, EHEC, Alger, 2015.*
- SEKHER (Kahina) : *partenariat d'innovation technologique : une opportunité concurrentielle pour les entreprises : cas SAIDAL, mémoire pour l'obtention en vue de l'obtention du diplôme de magister en sciences économique, université MOULOUD Mammeri, Tizi-Ouzou, option : management des entreprises, promotion : 2012.*

Revue :

- BENDIAF Djamila : *'Le partenariat comme option stratégique pour l'entreprise algérienne afin d'acquérir la technologie et contribuer à l'amélioration des capacités locales de production'*, Revue Namaa pour l'économie et commerce, N°4, décembre 2018.
- Dorbane Ahmed : *« LE PARTENARIAT STRATEGIQUE DANS L'AMONT PETOIRE »*, REVUE NOUVELLE ECONOMIE, N°:13 –vol 02-2015
- Lahiouel Esma : *'Le choix des partenariats et alliances stratégiques pour la croissance des entreprises'*, REVUE NOUVELLE ECONOMIE, Vol:11/ N°:02/P2(2020), pp.290-304, P.301-302.

Autres :

- *Intervention de Corinne MERINI, Maître de conférences à l'IUFM de Versailles, 5 mai 2001, P02*
- HEIDSIECK (Charles-Benoît) *"Les partenariats stratégiques associations / entreprises"* Rapport de synthèse Novembre 2007, P.18

Site internet :

<http://www.place2business.be/fr/fiche-documentaire/7/identification-du-partenaire-idal->

consulté le (09/05/2021 à 18 :21)

<http://www.place2business.be/fr/fiche-documentaire/7/identification-du-partenaire-idal-.op.cit> . consulté le le (09/05/2021 à 18 :21)

<https://fr.scribd.com/document/82868300/Echec-des-alliances-strategiques-1> consulté le (28/05/2021 à 18 :20)

<https://www.village-justice.com/articles/comment-rediger-contrat-partenariat-commercial.36288.html> consulté le (14/05/2021 à 23 :26)

<https://solutions.lesechos.fr/juridique/c/contrat-de-partenariat-commercial-comment-letablir-14703/> consulté le (15/05/2021 01 :14)

<https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/contrats-commerciaux/contrat-partenariat-commercial/> consulté le 27/05/2020 à 23 :20)

<https://beaubourg-avocats.fr/la-redaction-dun-contrat-de-partenariat/> consulté le (27/05/2021 à 23 :50)

<https://beaubourg-avocats.fr/la-redaction-dun-contrat-de-partenariat/> (consulté le 27/05/2021 à 23 :52)

<https://www.lettres-gratuites.com/modele-lettre-demande-partenariat-2402.html> consulté le (28/05/2021 à 23:11)

<https://www.la-lettre.com/310-demande-de-partenariat-commercial> consulté le (28/05/2021 à 23:13)

https://www.toute-la-franchise.com/images/zoom/pdf/tout_sur_les_franchises.pdf consulté le (21/06/2021 à 18:09)

https://sonatrach.com/wp-content/uploads/2019/03/Rapport-Annuel_2017.pdf consulté le (16/06/2021 à 21:32).

https://sonatrach.com/wp-content/uploads/2019/03/Rapport-Annuel_2017.pdf consulté le (13/06/2021 à 17 :40)

https://sonatrach.com/wp-content/uploads/2019/03/Rapport-Annuel_2017.pdf consulté le (16/06/2021 à 21 :31)

<https://sonatrach.com/presentation> consulté le (13/06/2021 à 17:46)

https://www.cder.dz/vlib/bulletin/pdf/bulletin_013_04.pdf consulté le (13/06/2021 à 18:47)

https://sonatrach.com/wp-content/uploads/2019/03/Rapport-Annuel_2017.pdf consulté le (16/06/2021 à 22 :30)

https://sonatrach.com/wp-content/uploads/2019/03/Rapport-Annuel_2017.pdf consulté le 16/06/2021 à 22 :47).

<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/partenariat/58354> (consulté le 02/05/2021 à 17 :08).

TABLE DE MATIERE :

Dédicaces	
Remerciements	
Liste des tableaux	
Liste des schémas	
Liste des abréviations	
Résumé	
Sommaire	
Introduction	
générale.....	2
Chapitre I : Aperçu général sur les partenariats.....	5
<u>Section 1 : Approche théorique</u>	6
1-3- <u>La définition de partenariat :</u>	7
1-4- <u>Historique du partenariat :</u>	10
1-4-5- <u>Aperçu historique du partenariat :</u>	10
1-4-6- <u>Le concept préliminaire :</u>	11
1-5- <u>Les raisons des partenariats :</u>	12
1-5-1- <u>L'efficacité économique :</u>	12
1-5-2- <u>La concurrence :</u>	12
1-5-3- <u>La mondialisation :</u>	12
1-5-4- <u>La technoscience :</u>	12
1-5-5- <u>L'apprentissage</u>	13
1-5-6- <u>Les enjeux et risques</u>	13
1-6- <u>Typologies du partenariat :</u>	14
1-6-1- <u>Le partenariat commercial:</u>	14
1-6-2- <u>Partenariats industriels :</u>	15
1-6-3- <u>Partenariat technologique :</u>	15
1-6-4- <u>Partenariats financiers :</u>	16
<u>SECTION 02 : Les enjeux stratégiques d'un partenariat</u>	17
2-2- <u>Objectifs de partenariat</u>	17
<u>2-1-1Optimiser la gestion des risques:</u>	17

2-1-2- <u>Améliorer l'efficacité des opérations</u> :	17
2-1-3- <u>Exploiter les leviers de création de valeur</u>	17
Section 03 : Le processus de réalisation d'un partenariat	19
3-1- <u>Le management d'un partenariat</u>	19
3-1-1- <u>La préparation de l'alliance</u>	19
3-4-2- <u>La recherche des partenaires</u>	19
3-4-3- <u>La négociation</u>	19
3-4-4- <u>La formalisation de l'alliance</u>	20
3-4-5- <u>La gestion opérationnelle</u>	20
3-4-6- <u>L'évaluation du partenariat</u>	22
3-5- <u>Le choix de partenaire</u>	24
3-2-1- <u>Identification du partenaire idéal:</u>	24
❖ Le coût :	25
❖ L'engagement :	25
❖ Les ressources et les compétences :	25
❖ La compatibilité :	25
❖ Complémentarité	26
❖ Indépendance :	26
❖ Situation financière :	26
❖ Créativité :	26
❖ Mission, objectifs, stratégies concordantes	26
❖ Taille	26
❖ Planification correcte	26
❖ Expérience en partenariat, alliance :	26
3-6- <u>Les conditions d'un partenariat plus efficace</u>	27
3-7- <u>Les raisons d'échec des partenariats</u> :	28
❖ L'écart culturel :	28
❖ La divergence des objectifs à long terme :	29
❖ L'influence et le contrôle :	29
❖ Le risque de confiance :	29
❖ L'influence du contexte de l'accord :	29
❖ L'influence des profils des parties prenantes :	29

Chapitre 02 : le partenariat commercial	30
Section 01 : définition et concept de base	31
1-3- <u>Définition de partenariat commercial</u> :.....	31
1-4- <u>Le contrat de partenariat commercial</u> :.....	32
1-3-1- <u>Définition</u> :.....	32
❖ Les parties au contrat :.....	33
❖ L'objet du contrat :.....	33
❖ La durée du contrat:.....	33
❖ Le prix de la prestation	34
❖ Les modalités d'exécution	34
❖ La gestion des litiges	34
❖ Clause de confidentialité	34
❖ Clause de renégociation	34
❖ Clause d'indexation	34
❖ Clause de non-concurrence.....	35
❖ Clause de transfert de propriété.....	35
1-4- <u>Définition de la lettre de partenariat</u> :	36
<u>1-3-1 La création d'un partenariat</u> :	36
1-3-2- quelques conseils pour rédiger une lettre de demande de partenariat en bonne et due forme.	36
<u>Section 02 : Les modalités de réalisation d'un partenariat commercial</u>	37
2-4- La franchise :.....	37
2-5- <u>Les accords d'approvisionnement</u> :.....	40
2-6- <u>Le portage</u> :.....	40
<u>SECTION 03 : L'apport de partenariat dans le domaine d'hydrocarbure.....</u>	42
3-2- <u>Les activités principales du SONATRACH en partenariat.....</u>	43
3-5-1- <u>La notion du partenariat dans l'activité AMONT</u> :	43
3-5-2- <u>Activité Transport Par Canalisation</u> :	44
3-5-3- <u>Activité aval</u> :	44
3-5-4- Activités Commercialisation.....	46
3-6- <u>Apports du partenariat</u> :	47
3-6-1- <u>Le partenariat dans l'amont pétrolier a permis</u> :	47

3-7- <u>Evolution des Investissements Directs étrangers</u> :	48
3-8- <u>Réalisation de 217 Découvertes (1986-2009)</u> :	48
3-9- <u>Perspectives de partenariat</u> :	49
<u>Section 01 : Présentation des entreprises</u>	52
1-2- <u>Présentation de l'entreprise NAFTAL</u> :	52
1-1-4- <u>Historique</u> :	52
1-1-5- <u>Objectifs de l'entreprise</u> :	54
1-1-6- <u>Activités de NAFTAL</u> :	55
<u>I-1-4 Moyens matériels et humains</u> :	55
1-2-5- <u>L'Organisation actuelle de NAFTAL</u> :	57
1-1-5-1- <u>Structures Fonctionnelles</u> :	57
1-1-5-2- <u>Structures opérationnelles</u> :	58
<u>Présentation de l'organisme d'accueil (la direction centrale Business Développement & Marketing)</u> :	61
1-3-4- <u>L'organigramme de DCBDM</u> :	63
1-3-5- <u>Présentation de SNDP</u> :	63
1-3-6- <u>Date Clés</u> :	64
1-3-7- <u>Chiffres clés au 31/12/2019</u> :	64
1-3-8- <u>Ses activités</u> :	64
<u>SECTION 02 : le partenariat commercial entre NAFTAL et la SNDP Tunisie (société nationale de distribution des produits Pétroliers)</u> :	67
<u>2-1- Formalisation d'un partenariat (le processus d'un partenariat au s'un de NAFTAL)</u>	
2-1-6- <u>Objet</u> :	67
2-1-7- <u>Champ d'application</u> :	67
2-1-8- <u>Cadre juridique applicable</u> :	67
2-1-3-1- <u>Références légales et réglementaires</u> :	67
<u>2-1- Formalisation d'un partenariat (le processus d'un partenariat au s'un de NAFTAL)</u>	
2-1-9- <u>Objet</u> :	67
2-1-10- <u>Champ d'application</u> :	67
2-1-11- <u>Cadre juridique applicable</u> :	67
2-1-3-1- <u>Références légales et réglementaires</u> :	67
2-1-3-2- <u>Dispositions prévues par le conseil de participations de l'état (CPE)</u> :	69

2-1-4- <u>Modèle d'entente de partenariat</u>	69
2-1-5- <u>Processus partenariat</u>	70
2-1-5-1- <u>Initiation d'un projet de partenariat</u>	70
2-1-5-2- <u>Identification du projet de partenariat</u>	71
2-1-5-3- <u>Prospection, études et sélection du partenaire</u>	71
❖ <u>Mode de prospection</u>	72
2-1-5-4- <u>Concrétisation du projet de partenariat</u> :.....	74
❖ <u>Signature d'un protocole d'accord</u>	74
2-2 <u>L'origine de partenariat (le protocole d'accord)</u>	75
2-3 <u>Les différentes opérations de coopération réalisées avec la SNDP Tunisie</u> :.....	79
2-4 <u>Synthèse chiffrée des contrats d'approvisionnement et du chiffre d'affaires des opérations NAFTAL/SNDP</u>	80
2-4-1- <u>L'approvisionnement des zones frontalières en butane</u> :	80
2-4-2- <u>Prestation de transport des bouteilles GPL par voie maritime</u> :	81
2-4-6- <u>Synthèses chiffrée des contrats réalisés par années</u> :.....	83
2-4-7- <u>Chiffre d'affaires par années</u> :	83
2-4-8- <u>L'apport de ce partenariat sur la performance de l'entreprise (NAFTAL)</u> : ...	83
Conclusion générale	88

Bibliographie