

**Effets des partenariats inter–entreprises sur la compétitivité :
Le cas de Henkel–Enad –Algérie**

**Effets des partenariats inter–entreprises sur la
compétitivité :
Le cas de Henkel–Enad –Algérie**

Mme Hadjira CHIGARA DJOUAHER

**Effets des partenariats inter-entreprises sur la compétitivité :
Le cas de Henkel-Enad –Algérie**

**Effets des partenariats inter-entreprises sur la
compétitivité :
Le cas de Henkel-Enad –Algérie**

Par : **Hadjira CHIGARA-DJOUAHER**

Résumé :

une approche qualitative longitudinale de nature exploratoire comme moyen

Mots clés : Partenariat inter-entreprise, Compétitivité, Partenaires, Ressources, Savoir-faire.

Abstract : The objective of this paper is to examine the impact of the partnership on the competitiveness of local partners in international joint ventures. We mobilized four theoretical approaches namely the theory of transaction costs, the theory of strategic behavior, the theory of the resource and the theory of organizational learning, as analysis of the partner relationship between Henkel-Enad. We adopted a longitudinal qualitative exploratory approach as a methodological way. Then, we will discuss the issues in the context of the alliance, development and effects of the alliance on the competitiveness of Enad. Finally, the empirical results show that in the transition countries, a partnership inter-companies does not necessarily lead to an increase in competitiveness as the foreign partner can become a fierce competitor to the local operator that has enabled him to enter the market.

Keywords : Partnership inter-companies, Competitiveness, Partners, Resources, Skill

**Effets des partenariats inter-entreprises sur la compétitivité :
Le cas de Henkel-Enad –Algérie**

Introduction :

Les recherches (Meschi, 2004, Mouline, 2005, Cheriet, 2009,..) se sont

les partenaires ?

des apprentissages.

**Effets des partenariats inter-entreprises sur la compétitivité :
Le cas de Henkel-Enad –Algérie**

1 – Revue de la littérature :

1.1 Les partenariats inter-entreprises :

coopératives.

diminution des risques, de mutualisation des ressources ou de transfert

des participations de la part des firmes multinationales dans une optique de

**Effets des partenariats inter-entreprises sur la compétitivité :
Le cas de Henkel-Enad –Algérie**

1.2 Compétitivité :

de recherche.

une entreprise ou un Etat de satisfaire les attentes des consommateurs en faisant

appelée à suivre un processus d'ajustement continue en réponse de forces et de

comme suit :

**Effets des partenariats inter-entreprises sur la compétitivité :
Le cas de Henkel-Enad –Algérie**

initiales et produits finaux.

1.3 Partenariats inter-entreprises et compétitivité :

Dans la revue littéraire la relation entre les partenariats inter-entreprises et dans un pays en voie de transition. Cependant, pour les besoins de notre qu'à l'asymétrie dans l'alliance puisque cette dernière est indéniable dans les pays

Choi (1995) qui ont mis en lumière la création et la maximisation de la valeur

**Effets des partenariats inter-entreprises sur la compétitivité :
Le cas de Henkel-Enad –Algérie**

**Effets des partenariats inter-entreprises sur la compétitivité :
Le cas de Henkel-Enad –Algérie**

(recentrage, acquisition du parent, liquidation) ;

apports relatifs des partenaires ;

– Changement dans les conditions initiales comme des adaptations pertinentes

au profit du parent dominant.

**Effets des partenariats inter-entreprises sur la compétitivité :
Le cas de Henkel-Enad –Algérie**

2.Approches théoriques et méthodologie de la recherche :

2.1 Le cadre d'analyse théorique :

Notre cadre d'analyse sera constitué de quatre volets théoriques principaux

marché et modification dans la configuration du secteur (Kogut, 1988, 1991) et facteurs de formation des alliances (Einsenhart et Shoonhoven 1996).

(Ingham, 1994), freins, limites et protections des partenaires (Hamel, Doz et

Tableau 1

Approche transaction	Williamson (1975), Hennart (1988).	des partenaires pour la	du contrat, Formes (coentreprise)
Approche du comportement	Garette et Dussauge (1990), Harrigan (1988), Kogut (1988), Hamel, Doz et Parahalad (1989)	des partenaires. deux partenaires	Addition ressources ou complémentarités

**Effets des partenariats inter–entreprises sur la compétitivité :
Le cas de Henkel–Enad –Algérie**

Approche des ressources	Parkhe (1991), steensma et Lyles (2000), Einsenhardt et S h o o n h o v e n (1996)	Types, importance et ressources, et cultures des partenaires	Plus de concentration et
Approche de organisationnel	Ingham (1994), Hamel (1991)	des transferts des connaissances.	du transfert

1. Approche des coûts de transaction :

dans quelle mesure on peut traiter et analyser les relations entre deux partenaires

paradigme unificateur pour des joint–ventures internationales surtout en termes

2. Approche du comportement stratégique :

3. Approche des ressources :

de formation des alliances. Il existerait selon les auteurs, un arbitrage entre des des alliances.

4. Approche de l'apprentissage organisationnel : l'une des motivations

**Effets des partenariats inter-entreprises sur la compétitivité :
Le cas de Henkel-Enad –Algérie**

dans les recherches concernant les joint ventures internationales (Makino, Delios, 1996 ; Inkpen, Beamish, 1997).

2.2 Le cadre d'analyse méthodologique :

partenariat et surtout au conflit entre les deux partenaires pour ne pas avoir

**Effets des partenariats inter-entreprises sur la compétitivité :
Le cas de Henkel-Enad –Algérie**

Recueil des données				questions de recherche
Comparaison du partenaire local partenariat	Analyse de la position concurrentielle			compétitivité
Recherche documentaire et veille	Analyse des secondaires	Internet, articles de presse et document de l'entreprise	Avril Septembre 2012	Motivations et
Entretiens semi-directifs avec les responsables du partenaire local		Trois cadres partenaire local	Septembre 2012	Motivations du partenaire local compétitivité

3. Cas Enad-Henkel en Algérie :

entretiens approfondis).

**Effets des partenariats inter-entreprises sur la compétitivité :
Le cas de Henkel-Enad –Algérie**

analyse comme suit :

3.1 Présentation des deux partenaires :

Terra, Diadermine, Fa, Schwarzkof, Vademecum, Pritt, Rubson, SuperGlue, Loctite, Teroson, Liofol. Les principaux concurrents de Henkel dans sa division de nettoyage sont Unilever , Procter & Gamble et Reckitt Benckiser . Dans sa

les principaux concurrents mutinationaux sont Bostik et HB Fuller.

produits : Noor, Teldj, Nada ...etc

de partenariat :

**Effets des partenariats inter-entreprises sur la compétitivité :
Le cas de Henkel-Enad –Algérie**

Tableau 3 : Henkel et Enad en 1998

Henkel		Enad
CA		
Effectif	52000 personnes	4300 personnes
	continents)	
Position		

3.2 Contexte du partenariat, motivations des partenaires et ressources engagées:

**Effets des partenariats inter-entreprises sur la compétitivité :
Le cas de Henkel-Enad –Algérie**

Les objectifs et motivations partenaires sont mis en exergue dans le tableau suivant :

Tableau 4: Motivations des partenaires

Enad	Henkel
l'emploi	
de la marque Isis	
	forfaitaire, et de la TAP
	et services entrant directement dans la
	des droits de douane pour les biens
	actes constitutifs et augmentations de capital

**Effets des partenariats inter-entreprises sur la compétitivité :
Le cas de Henkel-Enad –Algérie**

Tableau 5:

Objet	Enad	Henkel
Taille	Grande entreprise	Multinationale
Les capacités et les ressources engagées dans l'activité	Moyennes	Fortes
Le niveau de développement des partenaires		international
Le niveau d'expérience dans les alliances	Faible	Important
L'importance stratégique		développement
La zone géographique	Pays en voie de	

de haut niveau. La multinationale fabrique ses produits selon les normes et standards internationaux et suit efficacement le rythme des innovations.

Sur le plan technique et technologique, la multinationale a un savoir faire

plusieurs marchés et occupe des rangs importants dans ses domaines d'activités.

**Effets des partenariats inter-entreprises sur la compétitivité :
Le cas de Henkel-Enad –Algérie**

Tableau 6

Ressources	Enad	Henkel
Ressources engagées	du capital de la joint venture ; importantes ;	du capital de la joint venture soit le prix de participation est de DA 3 600 000 000.00 ; processus de fabrication, et le

Effets des partenariats inter-entreprises sur la compétitivité :
Le cas de Henkel-Enad –Algérie

confirme un des cadres du partenaire local.

Sur le plan des innovations, la multinationale offre au partenaire local la

3.3 Développement de l'alliance, transfert du savoir faire:

joint-venture étaient détenues par Henkel contre 40% seulement pour l'Enad.

Tableau 6

Objet	Délais	Financement	Observations
Formation du personnel du site de Chelghoum laïd	18 mois (23 mai 2000 au 01 janvier 2002)		dans le cadre Enad - Henkel

Effets des partenariats inter-entreprises sur la compétitivité :
Le cas de Henkel-Enad –Algérie

Achat site de Chelghoum laid par HEA	18 mois au 1er janvier 2002	évaluation	Dossier suivi dans des partenaires commissaire évaluateur
Chelghoum laid	18 mois (23mai 2000 au 01 janvier 2002)	Enad selon temouchent	site
Reconversion du site de production de Sour el Ghoulane	12 mois pour 2001	Henkel financement de l'étude	projet par les parties
Contrat de sous-traitance HEA/SODER/ENAD	18 mois (1er juillet 2000 au 1er janvier 2002)	HEA	Actualisation semestrielle sur la base du contrat
sites de Reghaia et Ain temouchent	compter du 23 mai 2000	HEA pour un dollars	Montants annuels ne peuvent millions de dollars
Formation du personnel de HEA	23 mai 2003	Henkel doit effectuer dans le budget de HEA environ 200 millions de dinars	

**Effets des partenariats inter-entreprises sur la compétitivité :
Le cas de Henkel-Enad –Algérie**

*On assiste ainsi à une évolution de ce partenariat en une privatisation total
Henkel-Enad Algérie devenant purement et simplement Henkel Algérie.*

3.4 Effets du partenariat Enad-Henkel :

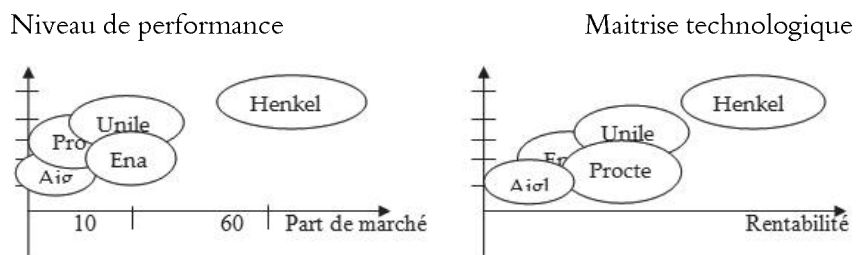
Le partenariat entre le lessivier allemand Henkel dans sa branche Henkel France

3.4.1 Sur le partenaire étranger : La firme internationale Henkel conforte

Effets des partenariats inter-entreprises sur la compétitivité :
Le cas de Henkel-Enad –Algérie

3.4.2 Sur le partenaire local

et de chacun de ses principaux concurrents a pu permettre de situer la position



**Effets des partenariats inter-entreprises sur la compétitivité :
Le cas de Henkel-Enad –Algérie**

nombreux ; Henkel, Uniliver, Procter and Gamble ,Hayat (corporation turc), sans oublier la concurrence locale comme Aigle et aux importateurs et aux

Conclusion :

organisationnel.

**Effets des partenariats inter-entreprises sur la compétitivité :
Le cas de Henkel-Enad –Algérie**

la HEA.

Bibliographie

- 1) Cheriet et all,(2008) « Les alliances stratégiques asymétriques entre multinationales et PME : le cas de Danone –Djurdjura en Algérie »Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 21, n° 1, 2008, p.35–68.
- 2) Cheriet F., (2009), « Instabilité des alliances stratégiques asymétriques : cas des relations entre les firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée ». Thèse de doctorat en sciences de gestion. Montpellier (FRA) : Montpellier SupAgro. 443 pages.
- 3) Fernandez, G. et A. Noel (1993), «L’alliance stratégique : une réponse des PME à lamondialisation», Cahiers de recherche CETAI, HEC, Montréal.
- 4) Garette, B et P. Dussauge (1990), « Les alliances stratégiques : analyse et mode d’emploi », Revue française de gestion, septembre–octobre, p. 4–18.
- 5) Dussauge, P. et Garrette B. (1995). «Les stratégies d’alliance», Les Editions d’Organisation.
- 6) Doz, Y.L., Hamel, G., (2000), « L’avantage des alliances : Logique de création de valeur», Edition DUNOD.
- 7) Eisenhardt, K.M.,& Schoonhoven, C.B. 1996. « Resource–based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms». *Organizational Science*, 7: 136–150.
- 8) Haguenaer (1989) «Competitividade: Conceitos e Medidas. »(Texto para discussão no. 211), UFRJ/IEI, Rio de Janeiro.
- 9) Hamel, G. (1991), «Competition for competence and inter–partner learning within international strategic alliances», *Strategic Management Journal*, vol. 12, p. 83–102.
- 10) Hamel, G., Y. Doz et C.K. Prahalad (1989), «S’associer avec la concurrence: comment en sortir gagnant ? », *Harvard l’Expansion*, no 54, p. 24–32. Texte original « Collaborate with your competitors and win », *Harvard Business Review*, janvier–février 1989.
- 11) Harrigan, K.R. (1988), « Joint ventures and competitive strategy », *Strategic Management Journal*, vol. 9, p. 141–158.
- 12) Hennart, J.F. (1988), « A transaction costs theory of equity joint ventures », *Strategic Management Journal*, vol. 9, p. 361–374.
- 13) Hennart, J.F. et S. Reddy (1997), « The choice between mergers/acquisitions and joint venture : the case of Japanese investors in the United States », *Strategic Management Journal*, vol. 18, no 1, p. 1–12.
- 14) Ingham, M. (1994), « L’apprentissage organisationnel dans les organisations », *Revue française de gestion*, no 97, janvier–février, p. 105–121.
- 15) Inkpen, A.C. et P.W. Beamish (1997), « Knowledge bargaining, power and instability of international joint venture », *The Academy of Management Review*, vol. 22,no 1, p. 177–202.

**Effets des partenariats inter-entreprises sur la compétitivité :
Le cas de Henkel-Enad –Algérie**

- 16) Jolly, D. (2001), « Alliances interentreprises : entre concurrence et coopération », Paris, Vuibert.
- 17) Jolly, D., (1993), « Alliances technologiques inter-entreprise: champ d'application et explications théoriques ». *Gestion* 2000, p 72-92.
- 18) Kakai. h, « Contribution à la recherche qualitative, cadre méthodologie de rédaction de mémoire », Université de Franche-Comté, Février 2008.
- 19) Kogut, B. (1988), « Joint ventures : theoretical and empirical perspectives », *Strategic Management Journal*, vol. 9, p. 319-332.
- 20) Kogut, B. (1991), « Joint venture and the option to expand or acquire », *Management Science*, vol. 37, p. 19-33.
- 21) Kupfer ,(1992) « Padrão de Concorrência e Competitividade » Em: Anais do XIX Encontro Anual da ANPEC. Campos do Jordão, S. Paulo.
- 22) Maâlaoui A, (2006) « L'apprentissage inter organisationnel dans les alliances stratégiques entre PME : vers un modèle en 3B », congrès international francophone de l'entreprenariat et de la PME, (HEG) Fribourg, Suisse.
- 23) Makino, S., Delios, S., (1996) « Local knowledge transfer and performance: Implications for alliance formation in Asia». *Journal of International Business Studies* 27, 905-927.
- 24) Mariniesse, S et Filipiack, E (2003) « Compétitivité et mise à niveau des entreprises : approches théoriques et déclinaisons opérationnelles » Agence Française de développement ,Paris,2003.
- 25) Meschi P. X., (2004), « Survie des co-entreprises d'internationalisation dans les pays émergents. Quels impacts du risque pays ? », XIII conférence de l'AIMS, Le Havre, Juin
- 26) Mouline A. (2005), « Symétrie et asymétrie des alliances dans une industrie en mutation : Le cas des télécommunications ». *Revue Management International*, N° 10, 2005, p. 76-87.
- 27) Parkhe, A. (1991). « Interfirm Diversity, Organizational Learning, and Longevity in Global Strategic Alliances », *Journal of International Business Studies*, vol. 22, n° 4, p. 579-602.
- 28) Porter M, (1986) « L'avantage concurrentiel, inter éditions », Paris.
- 29) Sauvain, T (2005) « La compétitivité de l'entreprise », Edition Ellipses.
- 30) Williamson, O.E. (1999), « Strategy Research : Governance and competence perspectives », *Strategic Management Journal*, 20, pp1087-1108.