

**LA REPRISE DES ENTREPRISES A L'INTERNATIONAL :  
UNE OPPORTUNITE A SAISIR PAR L'ALGERIE DANS LE  
CONTEXTE DE LA CRISE ECONOMIQUE MONDIALE**

*Dr Ali DEBBI*

*Université de M'sila, Algérie*

**Résumé :**

La crise économique de 2008 a inquiété par son ampleur tous les acteurs économiques au niveau mondial. Or, la littérature montre que si une inquiétude est installée dans un territoire, elle pourrait être absente dans un autre qui pourrait connaître au contraire un impact positif !

Dans cette crise économique mondiale et ses répercussions actuelles, en particulier la crise des dettes américaines de l'été 2011, un pays en voie de développement comme l'Algérie pourrait « exploiter » cette situation pour stimuler et encourager le transfert de la technologie et des compétences en récupérant les entreprises en difficultés et en voie de fermeture dans les pays européens.

Ce papier traite cette possibilité dans une vision managériale en mobilisant la littérature d'entrepreneuriat et du concept : « Reprendre ».

**Mots clés :** Crise économique, Impact positif, Transfert de la technologie, Transfert des compétences organisationnelles, Entreprendre, Reprendre.

**Abstract:**

The economic crisis of 2008 in its scope worried all economic actors at the global level. However, literature shows that if an alarm is installed in an area, it could be absent in another that could find instead a positive impact! In the current global economic crisis and his actual effects, particularly the US debts crisis of summer 2011, countries in developing as Algeria could "exploit" the situation to stimulate and encourage the transfer of technology and skills by getting companies in trouble and is closing in European countries.

This paper addresses this possibility in a managerial vision in mobilizing the entrepreneurial literature and the concept: "Resume".

**Keywords:** Economic crisis, Positive Impact, transfer of technology, organizational skills transfer, Enterprise, Resume.

**INTRODUCTION**

Le monde entier confronte depuis l'année 2008 une crise financière et économique inédite qui a amené les dirigeants politiques à agir en mobilisant tous les moyens disponibles. Cette crise déclenchée par un séisme financier aux USA, a dégénéré sur les autres pays en provoquant une crise économique mondiale. Originaire des failles du système financier libéral, cette crise a commencé par une perturbation dans l'équation offre-demande de liquidité, la perturbation des marchés financiers et fonciers et la faillite des grandes banques américaines (plus de 150). Elle a conduit à la faillite des grandes et des petites entreprises et à une forte récession.

## **la reprise des entreprises a l'international : une opportunité a saisir par l'algérie dans le contexte de la crise économique mondiale**

---

Dés lors, les pays ont procédé à des programmes nationaux pour faire face à la crise et cerner les fléaux économiques et sociaux. En fait, chaque gouvernement a pris des mesures d'urgence comme l'accroissement de la dépense publique et la régulation des taux d'intérêt afin de sortir de cette crise.

Par ailleurs, dans cette agitation, on peut imaginer qu'il n'y aura pas seulement des effets négatifs, mais il est possible que des pays tirent gain de cette crise. Ainsi, on peut imaginer qu'il n'y aura pas que des politiques de sauvetage pour sortir de la crise et de « naufrage », mais aussi des politiques qui permettent d'exploiter et de « bénéficier » de cette crise. Nous imaginons un impact positif de cette crise sur des pays, notamment les pays de tiers monde. Or, l'exploitation des retombés positifs nécessite forcément des actions et des politiques de la part des gouvernements de ces pays pour saisir cette occasion.

Nous s'interrogeons alors sur l'occasion disposée à l'Algérie pour profiter de cette crise économique et financière mondiale qui persiste à ce jour. Cette crise qui a amené (et va amener encore) plusieurs entreprises occidentales à la faillite, offre une opportunité à l'Algérie de reprendre ces entreprises.

Nous traitons donc dans ce papier la question suivante : pourrait l'Algérie profiter de la crise économique mondiale actuelle ? Si l'Algérie profite de la crise mondiale en reprenant des entreprises européennes en difficultés, quelles seront les retombés éventuels sur l'économie nationale ?

### **I. ENTREPRENDRE – REPRENDRE : L'ESSENCE DE L'ECONOMIE**

Analyser la question de la reprise des entreprises à l'international nous amène à traiter dans une vision managériale l'entrepreneuriat. En effet, les questions d'entreprendre constituent un axe de recherche qui relie les sciences économiques et les sciences de gestion. Nous analysons donc dans ce chapitre les questions d'entreprendre, de reprendre et de l'origine des reprises.

#### **1.1 Entreprendre : Réaliser l'idée et créer la richesse.**

Les économistes ont toujours montré que l'économie nationale ainsi que l'économie mondiale nécessitent en premier lieu des vastes investissements. On ne parle pas d'ailleurs d'une croissance et d'un développement économique sans évoquer des fluctuations positives en matière d'investissement.

Dans la doctrine des sciences de gestion, l'investissement correspond à la notion d'entrepreneuriat ou « the entrepreneurship » en anglais. Une économie qui connaît un fort entrepreneuriat traduit par une montée de la création des entreprises, manifeste souvent des bons indices économiques.

Entreprendre est en fait le moteur de l'économie, et suppose tout un processus compliqué. Les écrits sur l'entrepreneuriat essayent d'analyser le processus de création d'entreprise, les questions qui se posent aux entrepreneurs qui veulent créer ou reconfigurer une organisation, les difficultés qu'ils rencontrent sur le plan commercial et les problèmes de succession qui apparaissent à mesure que l'entreprise se développe.

En effet, ce processus, ne se dessine pas du jour au lendemain. Quelque soit la forme de l'organisation mise en place par l'entrepreneur et les méthodes commerciales choisies, l'entrepreneuriat consiste à analyser l'ensemble de ce processus<sup>1</sup> :

---

<sup>1</sup> BIRLEY.S (1998) : « De l'importance d'entreprendre », in « L'art d'entreprendre », Paris.

- Les origines de l'idée qui conduit à la décision de créer une entreprise;
- La mise à l'épreuve de cette idée et sa validation ;
- Le choix des moyens d'accès au marché ; sous-traitance, franchise ou RES par exemple ;
- La mise en place des ressources nécessaires (capitaux, clientèle, fournisseurs, locaux et personnel) ;
- Le lancement commercial et les premières ventes ;
- Le choix des stratégies de croissance ;
- Et ; éventuellement ; les possibilités de sortie (introduction de bourse, faillite, liquidation volontaire, cession aux salariés ou à des tiers).

Par ailleurs, on doit poser la question suivante : qui conduit l'ensemble des phases de ce processus ? C'est l'entrepreneur.

**L'entrepreneur** est un individu ou une équipe qui possède une volonté de créer une activité économique. Il se comporte différemment des autres individus car il aime l'aventure et la prise des risques. Ce comportement n'est pas programmé « génétiquement », mais il s'apprend et il s'acquiert avec le temps, et suivant l'environnement économique et culturel. MUZYKA.D (1998) a résumé les principaux traits de caractère des entrepreneurs :

- La plupart des entrepreneurs surmontent les obstacles considérables pour saisir et exploiter pleinement les opportunités qui s'offrent à eux.
- Les entrepreneurs ne sont pas obsédés par l'argent. Ils l'apprécient mais le considèrent plutôt comme un moyen de développer d'autres activités et comme un critère de réussite.
- Les entrepreneurs prennent souvent des risques mais ils gèrent et maîtrisent.
- Les entrepreneurs efficaces savent gérer l'échec : l'échec est un événement à gérer pour continuer et développer son activité.
- On ne nie pas le rôle de la chance dans l'entrepreneuriat : c'est pour cela que l'entrepreneur doit saisir les chances et les opportunités. Plus loin de cela, il y a qui préfère un homme chanceux qu'un homme intelligent, en citant Napoléon : « Plutôt qu'un homme intelligent, amenez-moi quelqu'un qui ait de la chance ».

Le sens d'entreprendre est souvent associé au développement d'activités nouvelles ou radicalement reconfigurées. Elle signifie généralement « la création » des nouvelles entreprises « qui n'existent pas », et la forme la plus manifeste est celle de la création d'entreprise avec un nouveau produit : « une création innovante ».

Or, l'utilisation de la notion d'entreprendre correspond aussi à une autre notion : reprendre. En effet, on trouve dans la sphère de l'entrepreneuriat plusieurs formes de « reprise » :

- Le rachat d'entreprise par les salariés (RSE) : l'équipe de management en place rachetant aux actionnaires le capital de l'entreprise (souvent une filiale) et en assurant la gestion.
- L'acquisition d'entreprise par une équipe de direction extérieure (ou « management by-in) : qui rachète aux actionnaires le capital d'une société ou d'une filiale.

## **la reprise des entreprises a l'international : une opportunité a saisir par l'algerie dans le contexte de la crise économique mondiale**

---

- La franchise : des particuliers ou des entrepreneurs achètent et exploitent un point de vente unique.

L'économie, connaît en permanence « la fin ou le décès des entreprise », nouvelles entreprises comme anciennes, et donc, les opportunités de reprendre leurs activités sont toujours à saisir. On s'interroge donc sur ce qui signifie « reprendre » ?

### **1.2 Reprendre une entreprise : Une figure d'entreprendre**

Le repreneur est un entrepreneur, disait WRIGHT et ROBBIE (1998). Plusieurs entreprises ont connu un développement exceptionnel après leur rachat par des managers ou par des gents de l'extérieur. Les opérations de rachat se sont multipliées, et loin de n'être qu'une pure manœuvre financière. Ainsi, la reprise d'une entreprise peut encourager l'innovation industrielle et managériale et améliorer la performance globale.

D'après WRIGHT et ROBBIE (1998), les opérations de rachat ont connu ces dernières années une forte croissance. On en compte environ 1000 en Europe chaque année, dont 600 en Grande-Bretagne où elles représentent plus de la moitié des accords de prise de contrôle.

L'opération de reprise d'entreprise prend plusieurs formes, mais elle est souvent des managements buy-out ou des managements buy-in :

- Le management buy-out (MBO) : est un rachat d'entreprise par le management en place. Généralement, le prix d'acquisition est constitué d'un faible montant apporté par le management (3.2% du total en moyenne) et le reste par une combinaison de capital-risque et d'emprunts bancaires.
- Le management buy-in (MBI) : semble comme une transaction similaire, mais, à la différence des MBO, les repreneurs viennent de l'extérieur de l'entreprise.

Or, si les formes de reprise sont multipliées (elles se limitent pas dans ces deux formes), si parce que le contexte varie d'une entreprise à une autre, et d'un pays à un autre. Il fallait signaler que chaque pays organise les opérations de rachat par des dispositifs juridiques cohérents avec les politiques économiques adoptées dans le pays. On donne l'exemple de l'organisation du processus de privatisation des entreprises publiques en Algérie par la loi de privatisation et les textes liées.

En tout cas, et dans les différentes formes de rachat, l'objectif principal de reprise d'une entreprise est de détenir une participation dans l'entreprise concernée. En effet, les acquéreurs de l'entreprise se comportent en véritables entrepreneurs même s'il s'agit des managers. Ainsi, les gents qui reprennent des entreprises à céder sont dans des cas des jeunes entrepreneurs : ils devraient seulement avoir une bonne dose d'enthousiasme, beaucoup de motivation, de la persévérance et la capacité de diriger une entreprise immédiatement. L'enthousiasme ne suffit pas pour réussir une reprise d'entreprise admettant l'existence des obstacles et des défis de différents types.

En effet, le repreneur devrait assurer les moyens financiers, techniques et managériaux pour réussir l'acquisition de l'entreprise. Par ailleurs, et en particulier, il devrait s'assurer qu'il a saisi la meilleure opportunité qui s'accommode avec sa situation financière et managériale.

Il fallait donc en premier lieu évaluer l'opportunité avant de prendre la décision. MUZYKA et al (1998) tracent d'après leur enquête réalisée auprès des investisseurs en Grande-Bretagne, les critères et les facteurs pris en compte dans l'évaluation d'une opportunité de MBI-MBO :

**Tableau : Les critères d'évaluation d'une opportunité de reprise (MUZYKA et al, 1998)**

Classement des critères généraux d'évaluation d'une opportunité			
1. Aptitude au leadership de l'équipe dirigeante	Facteur équipe dirigeante	19. Croissance et attractivité du marché	Facteur produit-marché
2. Antécédents de l'équipe dirigeante	Facteur équipe dirigeante	20. Réponse de l'entreprise aux contraintes liées aux ressources financières	Facteur fonds
3. Position concurrentielle solide et part de marché stable	Facteur stratégie-concurrence	21. Expérience des investisseurs dans le secteur	Facteur fonds
4. Expérience du chef de l'équipe		22. Aptitude des investisseurs à influencer la nature de l'entreprise	Facteur fonds
5. Equipe dirigeante complète et équilibrée	Facteur équipe dirigeante	23. Méthode probable de sortie	
6. Données exhaustives sur l'entreprise	Facteur équipe dirigeante	24. Nature et intensité de la concurrence	Facteur transaction
7. Aptitudes de leader du chef d'équipe	Facteur transaction	25. Caractère saisonnier du produit-marché	Facteur stratégie-concurrence
8. Facilité de sortie	Facteur équipe dirigeante	26. Fonds de roulement	Facteur produit-marché
9. Compétences d'organisation et d'administration de l'équipe dirigeante	Facteur financier du management	27. Part de marché actuelle de l'entreprise	Facteur financier produit-marché
10. Taux de rendement prévu	Facteur financier	28. Sensibilité aux cycles économiques	Facteur produit-marché
11. Expertise reconnu de l'équipe dirigeante dans le secteur d'activité	Facteur équipe dirigeante	29. Possibilité de syndiquer la transaction	Facteur transaction
12. Niveau de compréhension du produit-marché	Facteur produit-marché	30. Délai de retour sur investissement	Facteur financier
13. Compétences marketing-ventes de l'équipe	Facteur compétence du management	31. Vente d'actifs	Facteur financier
14. Compétences procédés-production de l'équipe	Facteur compétence du management	32. Taille du marché	Facteur produit-marché
15. PER	Facteur financier	33. Entreprise et produit compatibles avec le portefeuille de financement	Facteur fonds
16. Principales dépenses d'investissement	Facteur financier	34. Localisation géographique de l'entreprise par rapport au financement	Facteur fonds
17. Compétences finances-comptabilité de l'équipe	Facteur compétence du management	35. Nombre et nature des co-investisseurs dans la transaction	Facteur transaction
18. Clarté de la méthode de sortie	Facteur transaction		

Alors, le mobile d'acquisition et de reprise d'une entreprise réside principalement dans « la relance » de l'entreprise achetée en vue de développer son propre

## **la reprise des entreprises a l'international : une opportunité a saisir par l'algerie dans le contexte de la crise économique mondiale**

---

investissement. Dès lors, il paraît inévitable de s'interroger sur l'origine des reprises : dans quels cas les propriétaires décident de se défaire de leurs entreprises au profit des repreneurs ?

### **1.3 L'origine des reprises : la provenance des opportunités**

Les changements et les mutations dans les variables organisationnelles des entreprises ainsi que dans l'économie en général amènent à des situations qui forcent les propriétaires à se défaire de leurs filiales ou de l'intégralité de ses entreprises. On distingue entre plusieurs situations :

- 1) **Les grands groupes qui décident de céder leurs filiales** : les groupes décident parfois de vendre une partie de leurs filiales dans le cadre des programmes stratégiques de recentrage ou en raison de difficultés financières. Les sociétés cotées qui cherchent à se séparer de leurs filiales tendent cependant de plus en plus à privilégier la vente aux enchères, en partie pour satisfaire les actionnaires, qui exigent un prix de cession optimal. Dans ce cas, la reprise pourrait poser plusieurs problèmes et nécessite plus de précautions. En effet, la participation des dirigeants des filiales est souvent indispensable dans le processus de cession, mais on s'est inquiété de les voir acquérir ces sociétés à des prix trop avantageux. C'est pourquoi l'équipe dirigeante n'est plus considérée comme le candidat privilégié, en particulier dans les transactions de très grande envergure.
- 2) **Les entreprises familiales confrontées à des problèmes de succession** : selon WRIGHT et ROBBIE (1998), le rachat des entreprises familiales ne représentaient aux années 80 qu'un cinquième du total des reprises au Royaume-Uni. Dix ans plus tard, les entreprises familiales fermées représentaient un chiffre record de 40% de l'ensemble des rachats d'entreprise, tandis que le nombre annuel des transactions effectivement conclues était deux fois et demie supérieur. Si les transactions portant sur des entreprises fermées sont en moyenne d'une taille inférieure aux opérations de désinvestissement, les auteurs indiquent qu'on a assisté ces dernières années à des reprises de grande envergure dans ce segment. Cette tendance est due à la reconnaissance croissante par les cédants familiaux de la viabilité de ce type de transaction, leur désir de préserver l'identité et l'indépendance de leur entreprise, des considérations fiscales et un plus grand intérêt manifesté par les financiers pour ce segment du marché.
- 3) **Des mauvais changements qui touchent l'entreprise** : la présence des difficultés financières ainsi qu'une perte de la part de marché amènent plusieurs entreprises à déclarer sa défaillance. Dans ce cas, plusieurs banques interviennent pour sauver ses entreprises, ou elles optent pour leurs transferts à des nouveaux acquéreurs. En outre, une filiale qui enregistre des mauvaises rentabilités commerciales successives ne laisse pas beaucoup de choix pour l'entreprise mère qui tranche sûrement pour sa vente.
- 4) **La privatisation** : dans le cas de la privatisation, les entreprises publiques « abandonnées » par le gouvernement pour des raisons diverses, sont proposées aux investisseurs privés. Le processus de privatisation offre donc une grande opportunité de reprise des entreprises dans les différents secteurs économiques. En Algérie, ce processus a permis « d'éviter la fermeture définitive » en transférant plusieurs entreprises de différents secteurs aux opérateurs privés, nationaux et étrangers.

- 5) **La récession économique** : selon WRIGHT et ROBBIE (1998), en période de récession, les rachats peuvent jouer un rôle important dans la restructuration d'entreprises défaillantes ou en difficulté. Ils représentent même souvent, dans un environnement caractérisé par un affaiblissement général des performances des entreprises, la seule option envisageable pour les sociétés mères désirant se séparer de filiales. Les situations de récession économique offrent donc des multitudes d'opportunités de reprise des entreprises qui n'arrivent pas à surmonter leurs difficultés dues à la récession. La récession au niveau national (dans le même pays) offre des opportunités aux concurrents de reprendre ses adversaires, et de gagner en conséquence leurs parts de marché<sup>2</sup>. Au niveau international, les multinationales et les grandes sociétés se comportent identiquement dans plusieurs cas dont la récession mondiale. On cite l'exemple de l'achat de l'ACCORASCOM (Algerian Ciment Company) par la multinationale LAFARGE.

*De ce fait, la crise financière et économique et la récession qui frappent actuellement le monde offrent une grande opportunité pour reprendre des entreprises en voie de fermeture au niveau mondial. Cette opportunité est rare et génère fort probablement plusieurs avantages, notamment pour les pays en voie de développement.*

La fermeture des entreprises dans les pays occidentaux à cause de la crise économique et financière actuelle se croise avec le besoin des pays en voie de développement de créer des nouvelles entreprises, notamment des PME-PMI. Dès lors, nous pouvons qualifier cette situation comme une opportunité de réaliser des intérêts réciproques.

## **II. LA CRISE ECONOMIQUE MONDIALE : UNE OPPORTUNITE POUR L'ALGERIE ?**

L'observation du contexte actuel permet de conclure que la crise économique mondiale offre une opportunité pour plusieurs pays, notamment les pays en voie de développement. L'opportunité de reprendre des entreprises à l'international, pourrait provoquer des actions de reprise à grande échelle, ainsi qu'elle pourrait constituer l'objet des politiques des pays qui veulent profiter de cette crise.

### **2.1 Reprendre des PME-PMI européennes par l'Algérie : un choix intelligible**

L'Algérie adopte depuis plusieurs années des politiques publiques de soutien et d'appui à la création des PME-PMI. Elle envisage par ces politiques le renforcement du tissu industriel et commercial qui manque de dynamisme dans l'économie algérienne. Et pour maintenir ces politiques, les gouvernements successifs ont toujours marqué la présence d'un ministère qui dessine et s'occupe de ces politiques : le ministère des petites et moyennes entreprises.

Les dispositifs et les politiques initiés étaient de plus en plus diversifiés : incitation, soutien financier, encouragement financier des jeunes diplômés notamment à travers l'institution de l'ANSEJ, avantages fiscaux, et l'encouragement de l'artisanat. Ainsi, l'action publique a inclus des dispositifs spécifiques pour faciliter l'importation des moyens de production notamment en ce qui concerne le secteur de l'agriculture. En outre, nous considérons que ces politiques publiques ont omis un aspect important

---

<sup>2</sup> Dans la stratégie, l'entreprise devrait veiller sur ses adversaires. La situation de faiblesse du concurrent doit être saisie pour « l'avalier » : une acquisition pour gagner plus de marché, et gagner plus de monopole.

## **la reprise des entreprises a l'international : une opportunité a saisir par l'algerie dans le contexte de la crise économique mondiale**

---

dans l'encouragement de l'entrepreneuriat : entreprendre à l'international. Encourager les créateurs des entreprises PME-PME à se développer à l'international est une précieuse occasion pour apprendre des entreprises des autres pays et pour développer et améliorer leurs compétences. Les politiques algériennes n'enregistrent pas ainsi des dispositifs de reprise des entreprises à l'international, en particulier dans des situations de récession économique. Pourtant, la crise économique actuelle a offert cette occasion car elle a causé des difficultés à plusieurs PME, en particulier en Europe, susceptibles d'être reprises par l'Algérie.

En effet, et comme elles dépendent largement des crédits bancaires, leur principale source de financement externe, et qu'elles ne font guère appel aux marchés financiers, les PME sont particulièrement exposées aux effets du resserrement du crédit. L'aversion accrue au risque et le manque de liquidités sur les marchés financiers engendrés par la crise économique actuelle pourraient être préjudiciables aux PME. Elles ont en effet peu de marge de manœuvre pour surmonter la crise par leurs propres moyens.

De ce fait, les premières victimes de la crise financière étaient les PME notamment en Europe, où on a enregistré la fermeture des milliers de PME à cause de manque de financement. D'après une enquête réalisée par Fiducial et Ipsos et publié le 26 février 2009 (en France), la crise économique continue son travail de sape sur les petites entreprises. 28% des patrons de TPE déclarent connaître des difficultés financières importantes et 30% jugent leur situation préoccupante. En outre, 29% des banquiers constatent aussi une dégradation de la trésorerie chez une grande part des TPE. Et la situation ne devrait pas s'améliorer dans les mois à venir. 74% des banquiers pensent en effet que la trésorerie des TPE va connaître une nouvelle dégradation. Un pessimisme partagé par les dirigeants. *38% d'entre eux craignent un scénario noir et estiment qu'ils pourraient cesser leur activité.* 22% des TPE affirment avoir subi un durcissement des conditions d'accès au crédit, contre 12% en octobre dernier. Une majorité (55%) de TPE qui ont récemment formulé une demande de crédit se sont vu opposer soit une fin de non-recevoir (21%), soit des conditions plus drastiques que d'habitude : cautionnement d'organismes spécialisés (Oseo, Siagi... pour 23%), garanties personnelles supérieures (18%), taux plus élevés (15%), mais aussi réduction de l'enveloppe de financement (14%)<sup>3</sup>.

Pour face à ces suites, les gouvernements des pays de l'OCDE et d'autres grandes économies élaborent et mettent en œuvre des mesures pour atténuer les effets pernicieux de la crise sur les PME et le financement de l'entrepreneuriat. Il s'agit le plus souvent de programmes de garantie de crédit, qui visent à faciliter le financement par emprunt à des petites entreprises. Par ailleurs, *d'autres mesures ont pour but d'encourager les prises de participation dans les PME par des sociétés de capital-risque et des investisseurs providentiels.* Il convient également de favoriser la liquidité et la disponibilité des fonds de roulement en réduisant les délais de paiement aux PME qui fournissent des biens et services aux administrations, mais aussi de promouvoir la diversification internationale des PME<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Association des TPE et PME (2009) : « Les TPE sont dans la tournante ».

<sup>4</sup> OCDE : « Rapport annuel », 2009.



Notre analyse montre en fait que les mesures tenues par des pays de l'OCDE, en particulier les mesures qui encouragent les prises de participation dans leurs PME, pourrait s'accommoder avec des objectifs des pays en voie de développement qui peuvent se présenter comme « des sauveurs de ses entreprises » en les reprenant, et en assurant en contrepartie un transfert de compétence et de technologie.

La période de la crise actuelle connaît-elle ce genre de transaction ?

## **2.2 La reprise des entreprises à l'international : une possibilité de mimétisme**

Nous avons enregistré depuis les premiers temps de la crise financière et économique, un dynamisme exceptionnel au niveau des actions gouvernementales aussi que des actions des institutions mondiales. Ces actions étaient focalisées sur « un sauvetage d'urgence » de l'économie mondiale, mais aussi, le maintien du modèle libéral « choisi par des pays, et imposé sur d'autres ». Pourtant, les fondements de ce modèle libéral étaient accusés dans la crise actuelle. D'autant plus, ce modèle n'a pas prévu des solutions pour éviter ou sortir de cette crise.

Cette agitation était suivie principalement par plusieurs sommets de G8 et de G20, des réunions régionales : Europe, Amérique latine, Asie, mais aussi des sommets inter régions : sommet Europe-Asie à Pékin. Ces sommets ont procédé à des mesures économiques, notamment en ce qui concerne les dépenses publiques, le taux d'intérêt et l'aide aux entreprises en difficultés, la gestion rigoureuse des dettes publiques de la Grèce et du Portugal, et ils ont prouvé leur efficacité, même si elle est minime. Des pays comme les USA, la France et l'Allemagne n'ont épargné aucun moyen pour aider les entreprises à traverser la crise économique « saines et sauvées ».

Par exemple, la société General Motors a pris une place importante dans l'agenda de travail du président américain Barack Obama. Le gouvernement fédéral a installé des mesures successives pour mettre cette société « à genoux », à travers l'aide publique directe et l'obligation de restructurer et de réduire les primes des managers.

Or, dans ce mouvement, nous constatons des manœuvres sans grand écho, mais qui auront probablement un impact très important dans le futur. Les essais de reprendre des entreprises en difficultés dans l'occident sont multipliés, admettant que leurs gouvernements (des pays d'origines) cherchent justement des formes de participation dans leurs capitaux au niveau national et international pour les sauver. L'analyse des événements nous permet de citer les exemples suivants :

1) **General Motors Company (GMC)** : C'est une légende de l'industrie américaine qui se voit chuter ! Numéro un mondial de l'automobile depuis 1931 à 2007, l'entreprise General Motors (GM) a déposé en 2009 son bilan devant le tribunal des faillites de New York (Etats-Unis). Avec le soutien actif de l'administration OBAMA, le groupe va tenter de se restructurer, mais plusieurs observateurs indiquent qu'il sera repris par d'autres investisseurs étrangers pour la sauver. Des rapports de presse ont parlé d'un rachat possible par les Canadiens, et d'autres parlent des acheteurs Italiens. Une chose est sûre, le constructeur automobile américain General Motors a signé un accord préliminaire de vente de sa filiale, Saab Automobile, au fabricant suédois d'automobiles de luxe Koenigsegg, selon un communiqué de GM. La vente, qui devrait se concrétiser l'année 2009, inclut un prêt de 600 millions de dollars garanti par le gouvernement suédois autorisé par la Banque européenne d'investissement. A l'heure actuelle, rien n'est concrétisé, aucun accord, et aucune

## **la reprise des entreprises a l'international : une opportunité a saisir par l'algerie dans le contexte de la crise économique mondiale**

---

vente. Il semble en revanche que cette entreprise a repris avec force, et elle est sauvée par l'intervention de l'Etat, ce qui lui a permis de réaliser des chiffres d'affaires importants en 2010.

2) **Le cas d'Opel** : Opel est une entreprise européenne qui détient un marché important dans l'Europe et ailleurs, et constitue une filiale de GMC. La reprise de ce constructeur automobile devrait être fait par l'équipementier canadien MAGNA et la banque russe Sberbank. Selon des observateurs, en participant au rachat d'Opel, la Russie met pour la première fois le pied dans l'industrie automobile allemande. D'abord par le biais de GAZ (une forte exportation), le constructeur légendaire de l'époque soviétique qui pourrait bien accueillir une chaîne de montage Opel dans son usine de Nijni Novgorod. L'occasion, pour l'industrie russe est de développer des modèles de voitures plus séduisants que les marques nationales actuelles. Le directeur de la banque russe Sberbank content de cette opération a indiqué que « l'achat d'Opel permet d'accueillir à rabais l'une des entreprises automobiles les plus modernes ». Ce rachat n'est pas réalisé encore, et les négociations, ainsi que les visas des gouvernements concernés (Allemagne), restent à arracher. Nous pensons qu'il ne s'agit pas d'une action isolée, car le rachat d'Opel s'inscrit dans une politique russe explicite, et plus globale. La déclaration du premier ministre russe, Vladimir Poutine concernant cette opération le montre : « Le gouvernement russe a sa stratégie de développement de l'industrie automobile et cet accord (de reprise d'Opel) doit s'inscrire dans (cette) stratégie ».

3) **Volkswagen- Porsche et le gouvernement Qatari** : Toujours à cause de l'impact de la crise économique mondiale, les constructeurs automobiles allemands n'étaient pas à l'abri, et ils étaient appelés à se restructurer. En fait, Volkswagen et Proche ont déclaré leur fusion mi-août 2009 en associant l'émirat du Qatar. La part du Qatar dans le groupe fusionné constitue 10% : elle présente l'achat des actions ordinaires détenues dans Porsche par les actionnaires familiaux et la majorité des options que possède le constructeur de voitures de sport Porsche dans le groupe Volkswagen. Le rachat des options à Porsche va dégager une liquidité importante pour le groupe fusionné. Cette structure financière est bénéfique pour les trois parties, mais surtout pour le troisième actionnaire du nouvel ensemble automobile, le gouvernement du Qatar. Comparant avec l'opération de rachat réalisée par la Russie, il semble que le Qatar profite aussi pleinement de l'argent du Gaz. Il paraît que le gouvernement Qatari adopte une politique semblable à celle de la Russie pour pénétrer des zones industrielles étrangères et développer dans la suite des nouveaux secteurs d'activité dans leurs territoires.

Ce sont quelques exemples qui ont suscité plusieurs débats notamment sur les manœuvres des gouvernements qui cèdent ou qui achètent les entreprises en difficultés. L'économie mondiale a connu aussi une multitude de rachats des entreprises, notamment les PME, les plus vulnérables dans une crise financière qui touchent principalement leurs financeurs : les banques. Nous pensons que ces manœuvres de reprise des entreprises de l'occident pourraient constituer une politique<sup>5</sup>, proprement dite, qui traduit une stratégie à court et à long terme centrée sur l'acquisition de la compétence et de la technologie par en reprenant ces entreprises.

---

<sup>5</sup> Comme c'était déclaré officiellement par le gouvernement russe.

Des avantages qui séduisent probablement l'Algérie pour adopter des politiques similaires dans une démarche de mimétisme, ou d'invention !

### **2.3 Une politique publique de reprise massive des entreprises par l'Algérie : des mécanismes possibles !**

Dans ce travail, nous voulions attirer l'attention à « une opportunité à saisir » qui se présente aux pays en voie de développement comme l'Algérie dans ce contexte de crise économique mondiale. Nous n'exposons pas par ailleurs en détail les formes d'une politique possible de reprise des entreprises à l'étranger.

En fait, nous pouvons imaginer des orientations et des actions à tenir par le gouvernement algérien<sup>6</sup>, qui vise principalement l'atteinte de l'objectif suivant : la reprise des entreprises à l'étranger, notamment les entreprises européennes.

- Parmi ces actions possibles, l'Algérie est appelée à faire plusieurs ajustements « juridiques » concernant le code commercial et tous les règlements liés pour faciliter les reprises. Le mouvement des capitaux dans les pays développés connaît de larges facilités, ou les multinationales et les banques mobilisent leurs capitaux pour pénétrer dans des nouveaux marchés. Les entreprises installent des moyens de production et de service à l'étranger pour faire face à la concurrence mondiale, ce qui signifie un transfert des capitaux garanti par les lois et les règlements des pays « expéditeurs » et les pays « récepteurs ». Dans une politique de reprise probable, on peut imaginer des mesures réglementaires qui facilitent le transfert des capitaux vers l'Algérie, et mettre en place des nouveaux dispositifs pour rattraper le retard par rapport aux pays développés. L'Algérie devrait agir sur les aspects juridiques et réglementaires concernant l'activité commerciale et l'investissement étranger dans notre économie afin d'encourager les reprises et les transferts vers le pays.

- Renforcer les lois de la promotion de l'investissement par un chapitre consacré aux cas des reprises. Un chapitre qui inclut des mesures en vue de plus de facilité, d'aide et d'avantage fiscal au profit des investisseurs qui veulent reprendre des entreprises à l'étranger. Cette orientation serait une nouveauté dans la promotion de l'investissement national et étranger d'une part, et d'autre part, elle pourrait placer l'Algérie dans les premiers rangs des concurrents sur la reprise des entreprises dans le monde. Les entreprises à vendre consistent un marché qui séduise plusieurs pays concurrents.

- Mobiliser les fonds et l'argent de l'Etat, notamment à travers les banques publiques pour renforcer la position de négociation de l'achat des entreprises à l'étranger. Dans les dernières années, plusieurs pays notamment les pays du Golf ont établis des « fonds souverains » qui servent principalement à investir à l'étranger. Nous pensons que l'Algérie pourrait profiter du réserve obtenu après la flambé du prix du pétrole dans des actions similaires, en focalisant sur la reprise des entreprises en difficultés et menacées de faillites et de fermeture. Dès lors, la création des fonds souverains présente pour l'Algérie une variante intéressante à étudier.

- Exploiter la coopération officielle (les conventions internationales) existante entre l'Algérie et l'Europe pour faciliter les opérations de reprise. Nous signalons par exemple que la commission européenne développe pilote un programme de soutien

---

<sup>6</sup> Nous considérons ces éléments comme des préconisations au gouvernement à enrichir.

## **la reprise des entreprises à l'international : une opportunité à saisir par l'Algérie dans le contexte de la crise économique mondiale**

---

aux pays de Maghreb en matière de création des PME-PMI. Ces programmes cadres pourraient être renforcés et enrichis par le gouvernement algérien en affichant une volonté claire de reprendre des PME européennes. Cette volonté devrait correspondre à une politique explicite de reprise des entreprises à l'international. Ainsi, cette coopération offre aux pays comme l'Algérie l'expérience des pays européens en matière de création et d'accompagnement des PME.

### **III. L'INTERET DE LA REPRISE DES ENTREPRISES POUR L'ALGERIE**

Nous considérons que la reprise des entreprises occidentales par des opérateurs algériens constitue une opportunité à saisir. Et vu les carences diverses que connaît l'économie algérienne, la reprise des entreprises se présente comme une nécessité pour booster les secteurs économiques dans le pays. Une nécessité, car le gouvernement devrait profiter de cette opportunité pour transférer les compétences organisationnelles et la technologie, ainsi que pour développer des nouveaux secteurs d'activité, créer l'emploi et créer la richesse pour la société.

#### **3.1 Le transfert des compétences**

Les ressources, les compétences, les connaissances et le savoir-faire, sont autant des termes qui font l'objet de la recherche en sciences de gestion. Ces concepts couvrent un large champ de recherche et correspondent à des phénomènes divers dans les organisations.

Dans la doctrine des sciences de gestion, le cadre théorique qui traite ces concepts est l'approche par les ressources nommée «Resource Based View» inspirée en grande partie par les travaux de PENROSE (1959).

Selon MISSONIER et GUALLINO (2005), l'approche par les ressources a été développée, à partir du milieu des années 1980, par de nombreux auteurs (WERNERFELT, 1984 ; PRAHALAD et HAMEL, 1990 ; BARNEY, 1991).

WERNERFELT (1984) définit les ressources comme « des actifs tangibles ou intangibles rattachés de manière semi-permanente à la firme » (WERNERFELT, 1984, p. 132). On peut trouver plusieurs typologies dans la littérature qui proposent une classification des ressources (WERNERFELT, 1984 ; BARNEY, 1991 ; GRANT, 1991).

Par ailleurs, certaines ressources revêtent une importance capitale : les savoir-faire de l'entreprise, qui résultent de l'accumulation de compétences. Les compétences désignent « la capacité d'un ensemble de ressources à réaliser une tâche ou une activité » (GRANT, 1991). Ainsi, DOZ (1997) définit les compétences comme « les processus sous-jacents qui permettent de combiner attitudes, systèmes actifs et valeurs qui procurent un avantage compétitif et fournissent de précieuses fonctionnalités pour la clientèle ».

La question centrale qui se pose est comment les entreprises accéder et explorer de nouvelles compétences. Selon MISSONIER et GUALLINO (2005), on distingue entre trois voies :

- Le développement en interne (au sein de l'entité) : l'option de développement en interne assure le contrôle de la nouvelle compétence. Cependant, elle est fortement coûteuse en temps et en argent.

- En second lieu, à défaut de ressources propres, l'entreprise peut emprunter celles d'autres sociétés en recourant aux alliances. En effet, les alliances sont un moyen d'accès rapide aux compétences, de partage de risque et contribuent à diminuer l'incertitude (HAGEDOORN, 1993). Néanmoins, la firme n'est pas en mesure de totalement contrôler les compétences développées en collaboration avec un ou plusieurs partenaires. Aussi, la possibilité de mettre rapidement un terme à l'alliance et les risques de « captation de compétence, conduisent parfois les dirigeants à recourir à l'acquisition de nouvelles compétences sous des formes moins réversibles » (PUTHOD et THEVENARD, 1997, p. 13).
- En troisième lieu, l'entreprise peut donc décider d'acquérir rapidement des compétences déjà existantes sur le marché, au moyen d'une Fusion-acquisition (FA). De ce fait, la reprise (l'acquisition) des entreprises européennes par l'Algérie présente une grande opportunité pour transférer des compétences organisationnelles que manquent les secteurs économiques algériens. Les investisseurs algériens pourraient donc acquérir le savoir, le savoir-faire et même le savoir être de leurs homologues européens : l'amélioration des attitudes professionnelles. Le plus avantageux serait de transférer les compétences managériales, les modes d'organisation et de gestion, et surtout, l'art de création et de développement des entreprises. On prévoit en l'occurrence le transfert des compétences technologiques, ainsi que tout capital tangible ou intangible qui amène à accroître l'avantage concurrentiel et la compétitivité des entreprises algériennes.

### **3.2 Le transfert de la technologie**

La technologie est défini dans la perspective managériale comme un « ensemble cohérent organisé des techniques, outils, matériaux, méthodes et savoir-faire, toutes applications du contenu des sciences (physiques, de la vie et du comportement) employées à des fins le plus souvent économiques, dans le but de produire des biens ou des services marchands » (LE DUFF ET MAÏSSEU, 1991).

La technologie constitue un facteur de contingence qui change la réalité des entreprises, la concurrence et l'avantage concurrentiel. Ainsi, le progrès technologique a un impact exceptionnel sur les entreprises. Dès lors, les entreprises sont amenées à maîtriser et à développer leur technologie afin de rester compétitives dans un monde en changement perpétuel. En outre, et en vue d'acquérir et d'intégrer rapidement des compétences technologiques déjà existantes sur le marché, les entreprises peuvent recourir à des opérations de fusions, dans la mesure où ces dernières sont considérées comme un moyen d'action rapide pour enrichir leur capital immatériel (WERNERFELT, 1984).

L'acquisition (la reprise des entreprises) constitue donc un moyen capital dans le transfert des compétences technologiques, ce qui manque l'Algérie en comparant avec l'avancé remarquable de l'industrie et de la technologie en Europe. D'ailleurs, le transfert de la technologie entre deux organisations trouve ses origines dans le processus d'intégration de la fusion et acquisition (FA). En effet, cette période d'intégration se définit comme le processus graduel au cours duquel les individus apprennent à travailler ensemble et à coopérer afin de transférer leurs ressources technologiques (MISSONIER et GUALLINO, 2005).

L'Algérie aurait du (et pourrait) profiter de la crise économique actuelle en reprenant des entreprises qui détiennent des technologies dont le pays en besoin. De titre

## **la reprise des entreprises a l'international : une opportunité a saisir par l'algerie dans le contexte de la crise économique mondiale**

---

d'exemple, la reprise des entreprises actives dans le domaine de l'exploitation de l'énergie solaire constituait un levier important dans le développement de la technologie de production de l'électricité et de l'énergie renouvelable en général. Si cette orientation est suivie par le gouvernement, elle va constituer un levier important pour développer cette industrie sans recourir à des accords avec les pays qui détiennent cette technologie.

### **3.3 Développer des nouveaux secteurs d'activité**

Acquérir des nouvelles technologies pour l'industrie algérienne pourrait amener à développer les secteurs d'activités existants, mais aussi, il permettrait de faire naître des nouvelles activités économiques dans le pays. Plusieurs activités qui connaissent une maturité dans les pays européens, elles ne marquent pas sa présence dans l'Algérie. Le contexte actuel, offre une occasion très intéressante pour émerger ces activités dans une économie en besoin de création des entreprises variées. Citant l'exemple de la crise des entreprises actives dans l'immobilier en Espagne, une reprise de ces entreprises permet de transférer un large savoir-faire notamment en matière de produire les matières de construction. On peut assister donc à l'installation des nouvelles activités industrielles dans l'Algérie, qui incitent après de leur part à faire naître de nouvelles activités liées, et ainsi de suite. Par exemple, acquérir une entreprise d'exploitation des huitres (et les fruits de mer en général) implique forcément dans la suite la création d'une entreprise d'emballage et de conditionnement, ce qui renforce le développement du secteur de pêche en Algérie.

### **3.4 La création de la valeur et de l'emploi :**

L'installation des nouvelles entreprises dans l'économie algérienne amène à la création de la valeur. La création de la valeur est multidimensionnelle : il s'agit principalement de créer la valeur pour l'économie en amplifiant la richesse dans le pays. D'autant plus, il s'agit de créer la valeur pour les investisseurs et les actionnaires passant par l'accroissement du « retour sur investissement ».

D'autre part, l'installation des nouvelles entreprises et des nouvelles activités conduit à la création de l'emploi. Cette situation implique alors la diminution du taux de chômage et offre des opportunités pour les jeunes notamment les universitaires. En effet, les universités algériennes organisent plusieurs formations diversifiées mais qui ne sont pas toujours en cohérence avec le marché de travail, faute d'entreprises qualifiées et spécialisées. Cette nouvelle installation dans le cadre de reprise des entreprises qualifiées renforce l'industrie et en conséquence le secteur tertiaire, et qui permet de rattraper ce décalage entre l'offre de formation des universités et le marché de travail.

## **CONCLUSION**

La crise économique qui frappe le monde entier depuis 2008, menace la plupart des pays, leurs économies, leur prospérité, mais aussi leur stabilité. Ce genre de crise pourrait générer des perturbations et des conflits internes et inter-pays. Dès lors, les gouvernements, notamment des pays développés, n'ont pas cessé de coordonner et de collaborer pour trouver des solutions et des sorts de cette crise dans les meilleurs délais.

Nous avons montré dans ce travail, que les manœuvres ne se figent pas seulement dans les programmes de sauvetage, mais elles pourraient étendre à des actions pour tirer gain et profiter de la crise. Vu les difficultés que vivent les entreprises dans les

pays occidentaux, cette crise offre une superbe opportunité aux pays comme l'Algérie pour « reprendre » ces entreprises. Cette reprise développera les différents secteurs : industriel, commercial et tertiaire en Algérie.

Nous avons mis en relief l'importance de la reprise des entreprises pour transférer des compétences organisationnelles dont l'Algérie manque. Ainsi, la reprise aide à transférer des technologies qui ne sont pas introduites encore dans le pays. Reprendre des entreprises en provenance de l'Europe conduit par ailleurs à installer des nouveaux secteurs d'activités et des nouveaux modes de production et de commercialisation. En conséquence, on peut espérer une large création d'emploi et de la richesse pour l'économie algérienne.

Nous avons montré que les actions de reprise pourraient constituer une vraie politique gouvernementale en vue d'encourager et d'accroître les actions de récupération des entreprises européennes en difficultés. Cette politique qui sauve des entreprises à l'étranger et qui présente donc un service rendu à leurs pays, pourrait soutenue par des conventions à l'international qui définissent peut être des moyens de négociation pour avoir des avantages dans les pays concernés.

Enfin, nous devons signaler qu'une pareille politique n'est pas encore engagée par le gouvernement algérien, ce qui pose plusieurs questions sur les orientations du gouvernement algérien. Il convient aussi de signaler que la responsabilité de saisir cette opportunité est partagée avec la confédération des opérateurs privés (le patronat), le premier acteur concerné par la reprise des entreprises, qui devrait proposer des actions possibles pour profiter de cette opportunité.

### BIBLIOGRAPHIE

- ASSOCIATION DES CHEFS DE TPE ET PME (2009) : « *Les TPE sont dans la tournante* », La lettre de l'association, Paris.
- BARNEY, J. (1991): « *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage* », *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.
- BIRLEY, S. (1998) : « *De l'importance d'entreprendre* », In « L'art d'entreprendre », Ouvrage collectif, Financial times et éditions village mondial, Paris.
- CHARTIER, J. (2009) : « *Les gouvernements face à la crise* », Rapport parlementaire au premier ministre, Paris.
- CLAUDE-GAUDILLAT, V. (2001) : « *Une nouvelle perspective sur le développement de compétences dans les industries émergentes* », *Actes de la Xème Conférence de l'AIMS*, Québec.
- DOZ, Y. (1997) : « *Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés* », *Revue Française de Gestion*, 97, pp. 92-104.
- DUHARCOURT, P. (2009) : « *La conjoncture économique et sociale en 2009* », Avis et rapport du conseil économique, social et environnemental, Paris.
- GRANT, R.M. (1991): « *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation* », *California Management Review*, 33(3), pp. 114-133.
- HAGEDOORN, J. (1993): « *Understanding the Rationale of Strategic Technology Partnership: Interorganizational Modes of Cooperation and Sectoral Differences* », *Strategic Management Journal*, 14(5), pp. 371-385.
- HARCHAOU, A. (2009) : « *Crise financière internationale : ses effets et les réactions pour la stabilisation et la relance de la croissance dans le monde* », Article de presse, El Watan.
- LE DUFF, R., MAISSEU, A., (1991) : « *Management technologique* », Eds. Sirey, Paris.
- MISSONIER, A. et GUALLINO, G. (2005) : « *Une analyse du processus de transfert des compétences technologiques dans le cadre d'une fusion dans le secteur des TI* », Actes de la XIVème conférence internationale de l'AIMS, Angers.
- MUZYKA, D.F. (1998) : « *Qu'est ce qu'un entrepreneur ?* », In « L'art d'entreprendre », Ouvrage collectif, Financial times et éditions village mondial, Paris.

## **la reprise des entreprises a l'international : une opportunité a saisir par l'algerie dans le contexte de la crise économique mondiale**

---

MUZYKA, D.F. , HAY, M. et BIRLEY, S. (1998) : « *L'équipe dirigeante, premier critère des investisseurs* », In « L'art d'entreprendre », Ouvrage collectif, Financial times et éditions village mondial, Paris.

OCDE, (2009): « Rapport annuel ».

PENROSE, E. (1959): « *The Theory of the Growth of the Firm* », Basic Blackwell, Oxford.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. (1990): « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, 68(3), pp. 79-91.

PUTHOD, D., THÉVENARD, C. (1997) : « *La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources : une illustration avec le groupe Salomon* », Actes de la VIème Conférence de l'AIMS, Montréal.

WERNERFELT, B. (1984): « *A Resource-Based View of the Firm* », *Strategic Management Journal*, 5(2), pp. 171-180.

WRIGHT, M. et ROBBIE, K. (1998) : « *Le repreneur est un entrepreneur* », In « L'art d'entreprendre », Ouvrage collectif, Financial times et éditions village mondial, Paris.