



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE



UNIVERSITE MOULOUD MAMMERRI DE TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Magister en Sciences de gestion

Spécialité : Management Stratégique

THEME

**ANALYSE DES ALLIANCES
STRATEGIQUES COMME MOTEUR DE
LA CROISSANCE DES ENTREPRISES
CAS DU GROUPE LAFARGE ET DE
L'ENTREPRISE IDRES**

Réalisé par :

Mr. DIARRA DAOUDA

Mr BANOU SOULEYMANE

Sous la direction de :

Mme MATMAR DALILA

Devant le jury composé de :

Présidente : Mme SALMI SAMYA

Examinatrice : Mme NANECHÉ FARIZA

Encadreuse : Mme MATMAR DALILA

Promotion 2019/2020

Remerciements

*Au terme de ce travail, nous tenons à remercier en premier lieu ALLAH le Tout Puissant qui nous a donné la volonté et le courage pour réaliser ce travail. Nous tenons à exprimer notre profonde reconnaissance à notre promotrice **Mme MATMAR** qui nous a suivis, soutenus et orientés durant l'élaboration de ce travail ainsi qu'aux membres du Jury **Mme SALMI** et **Mme NANECHÉ** qui ont décidé d'évaluer ce travail. Nos remerciements s'adressent également à **Mr LYES** pour sa sympathie et son soutien tout au long de notre stage. Enfin, notre gratitude va à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.*

Dédicace

Nous dédions ce modeste travail à nos chers parents qui sont là pour nous, pour l'amour qu'ils ont su nous donner et pour tous les sacrifices qu'ils ont fait pour nous. Qu'ALLAH nous les garde. Nous dédions également ce travail à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

Liste des abréviations

BTP : Bâtiments et Travaux Publics

CA : Chiffre d'Affaires

FMN : Firmes MultiNationales

GIE : Groupement d'Intérêt Economique

IDE : Investissements Directs Etrangers

OPA : Offre Publique d'Achat

OPE : Offre Publique d'Echange

OPV : Offre Publique de Vente

PED : Pays En Développement

PME : Petite et Moyenne Entreprise

R&D : Recherche et Développement

TPE : Très Petite Entreprise

GICA : Groupement Industriel des Ciments d'Algérie

Liste des tableaux

Tableau 1 : *L'influence des facteurs humains et d'environnement*

Tableau 2 : *Caractéristiques des actifs*

Tableau 3 : *Les structures de gouvernance efficaces*

Tableau 4 : *Les principaux courants théoriques étudiant les alliances*

Tableau 5 : *Trois configurations d'apprentissage*

Tableau 6 : *Effets de synergies*

Tableau 7 : *Management stratégique des alliances*

Tableau 8 : *Les avantages et limites de la croissance interne et externe*

Tableau 9 : *Les évolutions des alliances entre firmes non concurrentes et les conséquences stratégiques pour les partenaires*

Tableau 10 : *Répartition des projets impliquant des étrangers par secteur en Algérie*

Tableau 11 : *Procédures et délais d'implantation des entreprises en Algérie*

Liste des figures

Figure 1 : *Caractéristiques des ressources de la firme*

Figure 2 : *Les fondations de l'avantage concurrentiel*

Figure 3 : *Modèle synthétique de la firme*

Figure 4 : *‘Le triangle d'apprentissage : contenu-sujet-processus’*

Figure 5 : *L'alliance de Co-intégration*

Figure 6 : *L'alliance de pseudo-concentration ou additive*

Figure 7 : *Les alliances complémentaires*

Figure 8 : *Les trois types d'alliances interentreprises concurrentes*

Figure 9 : *Classement de l'Algérie en Doing Business 2020 par domaine*

Sommaire

Introduction générale.....	8
Chapitre 1 : Le cadre théorique des alliances.....	15
Section 1 : La théorie des coûts de transaction.....	16
Section 2 : Approche par les ressources et compétences.....	26
Section 3 : L'apprentissage organisationnel.....	37
Conclusion.....	48
Chapitre 2 : Présentation de l'alliance stratégique et son impact sur la croissance.....	50
Section 1 : Les alliances stratégiques et ses différentes composantes.....	51
Section 2 : la croissance de l'entreprise et ses différentes sources.....	64
Section 3 : Evolution de l'alliance stratégique et ses conséquences pour les entreprises.....	76
Conclusion.....	83
Chapitre 3 : L'établissement des alliances stratégiques au sein des PME en Algérie.....	85
Section 1 : Les alliances stratégiques en Algérie : mécanismes-perspectives-contraintes.....	86
Section 2 : Etude empirique sur un cas d'alliance stratégique évoluant dans le secteur du BTP.....	97
Conclusion.....	110
Conclusion générale.....	111
Bibliographie.....	114
Annexe.....	117
Table des matières.....	118

Résumé

Introduction Générale

Introduction Générale

La conception de l'entreprise évolue sans cesse, elle n'est plus perçue comme une simple unité de production à l'époque des trente glorieuses ou comme un portefeuille d'activités dans les années quatre-vingts. A l'horizon de l'an deux mille, elle est considérée comme un portefeuille d'alliances. L'aspect concurrentiel devient féroce, le monde est devenu plus riche et plus développé à l'ouverture des marchés, l'évolution de la technologie et de la globalisation. En effet, les entreprises sont obligées d'opérer des changements rapides pour réussir leurs compétitivités sur le marché. Cependant afin de garantir cette compétitivité, les firmes doivent améliorer en permanence les différents facteurs de la compétitivité qui résident dans le savoir, l'innovation et la maîtrise des technologies.

Sous l'effet de la mondialisation de l'économie et l'intensification des échanges à l'échelle internationale, mais aussi l'importance croissante du savoir et des technologies dans l'économie ainsi que les formes de gouvernance, les entreprises recourent à de nouvelles stratégies pour garantir leur pérennité ou s'imposer sur les marchés étrangers. Ces stratégies varient de simples partenariats, alliances stratégiques et réseautage, et s'établissent même avec des concurrents. Plusieurs facteurs peuvent expliquer les raisons pour lesquelles de grandes multinationales établissent des partenariats avec des opérateurs locaux, que ce soit par le biais de participations croisées, d'alliances stratégiques ou de coentreprises. En effet, ce sont des options auxquelles recourent surtout les firmes multinationales (FMN) qui choisissent entre ces différents modes pour étendre leurs activités sur les marchés étrangers, en tenant compte de plusieurs facteurs tels que les besoins de l'entreprise, le secteur d'activité, le marché national ou le marché cible... etc. Cependant, pour certains pays en développement, c'est devenu aussi une voie de secours pour sauver un certain nombre d'entreprises devenues non performantes en s'associant avec des partenaires étrangers plus dotés en technologie et savoir-faire, ou juste pour attirer des IDE sur leurs territoires. Ces modes d'entrée ou stratégies d'internationalisation revêtent diverses formes et sont traditionnellement classées en trois catégories : les exportations, les investissements directs étrangers (IDE) et les alliances ou partenariats. Or, si ces alliances permettent, dans certains cas, de respecter la législation existante, qui impose aux entreprises étrangères de recourir à des partenaires nationaux au cours des premières années de leur implantation (le cas de l'Algérie), la maîtrise de l'environnement du marché concerné reste le principal objectif de ces alliances. Les FMN recourent à la coopération avec des partenaires locaux, étant donné que ces derniers connaissent la nature de la demande locale, les habitudes de consommation, mais aussi la nature et le niveau des investissements déjà en place (la culture locale). En dépit, de cet

Introduction Générale

environnement antagonique, certaines entreprises réussissent mais bon nombre d'entreprises ne résistent à peine ; c'est pourquoi les entreprises font recours vers la solution de l'établissement d'une alliance stratégique pour accéder au développement de leurs marchés à l'échelle de la planète. L'internationalisation des marchés a conduit à un fort développement des alliances stratégiques qui apparaissent comme les plus adaptées à l'environnement économique et technologique d'aujourd'hui. Elles peuvent même servir à réduire l'écart entre les pays industrialisés et les pays en développement (PED) selon certains auteurs. Les alliances stratégiques jouent ainsi un rôle important dans les pays d'accueil en matière de transferts de connaissances et de technologies, de création d'emplois, des exportations et de compétitivité internationale. Le concept des alliances relève de stratégies concurrentielles visant à créer, maintenir ou accroître les avantages concurrentiels des entreprises, en leur assurant une position favorable dans leur environnement et qui peuvent être réalisées par la mise en œuvre de deux stratégies génériques : obtenir un leadership en termes de coûts ou de différenciation (Porter, 1985).

L'alliance stratégique, est identifiée comme « un accord de coopération symétrique entre le plus souvent deux entreprises, fondé sur un contrat formel ou non, dans le but de réaliser ensemble un projet ou d'établir une collaboration durable » (Dussauge et Garette, 1995). L'adjectif « stratégique » s'il est associé volontiers au mot « alliance », c'est pour souligner que les alliés ont planifié cette opération dans leur stratégie et que l'alliance est un moyen de maintenir et de renforcer leur position concurrentielle. Ainsi, l'ambition de ce travail de recherche est d'analyser les protocoles d'accords signés entre entreprise Algérienne et étrangère (le groupe Lafarge et l'entreprise Idres). L'actuelle recherche a pour objet d'examiner et percevoir pourquoi plusieurs firmes cherchent à se développer à travers les alliances stratégiques. La réponse à la question principale illuminera l'intérêt de notre étude car ça nous permettra de connaître les secrets et les informations clés des relations interentreprises. L'intérêt de la présente recherche réside dans le rattachement des alliances stratégiques au développement des entreprises voire à leur croissance. Nous allons entamer notre étude sur le plan académique qui sera consacré à l'analyse des concepts qui forment la substance même de la thématique de notre recherche afin de bien situer l'étendue de notre sujet de recherche.

- **La Problématique**

Ainsi nous nous sommes intéressés à la problématique suivante : « **Comment les alliances stratégiques contribuent-elles à l'amélioration de la croissance de l'entreprise ?** ».

Cette question centrale peut être décomposée en question outils :

Q1 Sur quoi repose une alliance stratégique ?

Q2 quels sont les facteurs environnementaux et internes à l'entreprise en justifiant le processus d'alliance ?

Q3 Le protocole d'accord signé peut-il être synonyme de croissance ?

- **Les Hypothèses**

Afin de répondre à ces questions, trois hypothèses sous-tendent ce travail :

Hypothèse 1 : Les facteurs environnementaux notamment l'accélération et l'ouverture des marchés favorisent la conclusion des alliances ;

Hypothèse 2 : Le recours à une alliance stratégique permet de pallier un manque temporaire des ressources et assurer l'autonomie et le pouvoir des dirigeants;

Hypothèse 3 : L'alliance stratégique peut constituer un véritable vecteur de croissance particulièrement approprié aux caractéristiques et contraintes spécifique de ce type d'organisation.

- **Objectifs du mémoire**

Comme tout mémoire de magister, le présent mémoire se suffit à éclairer sur le thème des alliances stratégiques d'une façon cohérente et non pas apporter des solutions miracles ; ainsi, le thème est approché positivement et non pas normativement. La réalisation de ce mémoire vise un double objectif, théorique et pratique.

Sur le plan théorique, fondamentalement et devant une abondance d'écrits sur les alliances stratégiques, la raison d'être du présent mémoire est de structurer la réflexion, de mettre en ordre et de synthétiser les principales approches sur les alliances stratégiques ; un effort est fait pour définir clairement la notion d'alliance et présenter les différentes formes de celle-ci.

Sur le plan pratique, dans le contexte de PED, le phénomène d'alliance est nouveau, il s'agit de s'imprégner sur les stratégies d'alliances, à anticiper les conséquences d'une alliance, à comprendre, à articuler et à contrôler les différents facteurs qui vont l'amener ou non à

Introduction Générale

conclure une alliance. Il s'agit également de mettre en avant les mécanismes de coopération en Algérie et de fournir un ensemble de repères pour l'élaboration d'une alliance et la conduite d'une coopération.

- **La Méthodologie**

Vue la difficulté de mesure de la contribution des alliances stratégiques à la croissance de l'entreprise, nous avons adopté la méthodologie suivante :

- **Sur le plan conceptuel** : pour une meilleure approche de la thématique des alliances stratégiques, une documentation constituée d'ouvrages, thèses, mémoires et articles de revue. Elle aborde la définition, les caractéristiques, typologies, les théories ayant expliqué les raisons d'être des alliances. Des ouvrages clés qui nous ont permis de mieux cerner notre sujet : Olivier Meier « stratégies de croissance » éditions Dunod, paris 2009 ; Garette Bernard et Dussauge Pierre : « les stratégies d'alliances » éditions d'organisations, paris, 1996.

Après avoir étudié le sujet sur le plan conceptuel, les alliances stratégiques apparaissent comme une option pour l'entreprise lui permettant d'assurer son développement dans un environnement de plus en plus exigeant. Cette alternative stratégique apparaît quand les facteurs environnementaux sont exigeants et que l'entreprise manque de ressources et de compétences pour mettre en œuvre sa stratégie. Ce présent travail permet de constater que les alliances stratégiques obéissent à un processus de montage et de mise en œuvre, où différents facteurs interviennent.

- **Enquête du terrain** : à l'issue de notre enquête empirique que nous avons mené, nous avons déterminé alors comment à travers les alliances stratégiques les entreprises adoptent un avantage concurrentiel et développent leur croissance. Notre choix s'est porté sur le secteur de BTP en raison du développement exponentiel qui sévit dans ce secteur et des différentes réformes amorcées depuis 1995 jusqu'en 2009 en Algérie. Notre enquête porte sur une petite entreprise nommée Idres et le protocole d'accord signé avec le groupe français Lafarge. En outre, en se positionnant du côté de l'entreprise locale et en se basant sur les résultats sur le plan conceptuel, un questionnaire a été élaboré et déroulé avec notamment un cadre de l'entreprise et complété par un entretien. Ce dernier a répondu dans la mesure du possible à nos préoccupations, étant donné que l'expérience est assez récente ; ce qui nous a permis de procéder enfin au rapprochement et au recoupement des réponses obtenues et présenter les résultats de notre enquête.

Introduction Générale

Le plan du mémoire

Pour d'avantage présenter les recettes de notre recherche, le mémoire est centré principalement sur les alliances stratégiques interentreprises, il est composé de trois chapitres :

Chapitre 1 : Le cadre théorique des alliances stratégiques

Ce premier chapitre regroupe les familles théoriques qui expliquent pourquoi les firmes acceptent d'aliéner leur autonomie dans le cadre d'une alliance. Elles permettent de justifier les caractéristiques des alliances interentreprises. Ce sont la théorie des coûts de transactions (section1), l'approche par les ressources et compétences (section2), et l'apprentissage organisationnel (section3).

Chapitre 2 : Présentation de l'alliance stratégique et son impact sur la croissance

Ce second chapitre vise d'une part à baliser et à spécifier rigoureusement les différentes parties de la dernière étape de la démarche stratégique dont fait partie l'alliance stratégique en commençant par faire un examen minutieux des définitions, caractéristiques, formes, et cadre juridique des alliances stratégiques(section1) ensuite d'éclaircir la notion de croissance dont il est question (section2), et d'autre part à parler de l'évolution des alliances stratégiques et ses conséquences pour les entreprises (section3).

Chapitre 3 : L'établissement des alliances stratégiques au sein des PME en Algérie

Ce troisième chapitre à des visées plus pratiques. Nous avons mis en lumière le climat dans lequel évoluent les coopérations en Algérie avec des dispositifs législatifs et réglementaires qui caractérisent les fondements théoriques du contexte Algérien (section1), d'autre part nous avons mené une étude empirique sur un cas d'alliance stratégique entre l'entreprise Idres et le groupe Lafarge (section2).

Chapitre 1 : Le cadre théorique des alliances

Chapitre 1 : Le cadre théorique des alliances

Dans la littérature managériale et surtout en stratégie d'entreprise, la méthode d'analyse classique consiste à confronter les caractéristiques propres de l'entreprise aux principaux éléments de son environnement c'est-à-dire les forces/faiblesses aux opportunités/menaces. En effet, avec les alliances stratégiques et les autres types de rapprochement les frontières de l'entreprise et de son environnement deviennent de plus en plus floues. Plusieurs théories ont été mobilisées pour expliquer les raisons qui poussent les firmes à former des alliances stratégiques. Cependant, nous avons porté notre attention sur trois théories principales par le fait qu'elles nous semblent les mieux adaptées pour nous aider à expliquer les alliances stratégiques et comprendre une partie de ces interactions au sein de ces firmes communes. Nous avons opté pour ces trois théories car non seulement elles se complètent et permettent d'expliquer les motivations ainsi que l'apport des alliances stratégiques mais aussi et surtout parce qu'elles sont les mieux adaptées au contexte des pays en développement. Tout d'abord nous allons voir l'approche des coûts de transaction (section 1) puis la théorie des ressources et des compétences (section 2) et enfin l'apprentissage organisationnel (section 3).

Chapitre 1 : Le cadre théorique des alliances

Section 1 : La théorie des coûts de transaction

L'économie des coûts de transaction appartient au champ des théories de la firme. Le modèle transactionnel considère la firme comme un nœud de contrats et met l'accent sur les relations d'échange. La théorie des coûts de transaction a pour objet un espace de contrat dans lequel des acteurs entrent et sortent librement et se repèrent à partir des contrats qu'ils signent entre eux. L'expression "coût de transaction" a été prononcée pour la première fois par John Kenneth Arrow. En 1969, Arrow définissait les coûts de transaction comme les "coûts de fonctionnement du système économique".

Deux auteurs sont des référents incontournables de cette théorie :

Le premier, **Ronald Coase**, écrit en 1937 l'article fondateur << La nature de la firme¹>>. Selon cet auteur, l'existence de l'entreprise est due à la non-fluidité du marché. Il s'est demandé pourquoi toutes les activités économiques ne sont pas coordonnées par les mécanismes du marché si ceux-ci sont si efficaces que le stipule la théorie néoclassique. Il est arrivé à dire que l'entreprise constitue un mode de coordination des actions des individus plus efficace que le marché pour certaines activités. Le recours au marché entraîne des coûts de fonctionnement pour l'opérateur que Ronald Coase appelle les coûts de transaction. Les travaux précurseurs de Ronald Coase (prix Nobel d'économie 1991) ont mis en évidence plusieurs points décisifs :

- La coordination que le marché assure, grâce au système de prix, comporte toujours des coûts, ignorés dans la théorie néoclassique ;
- le marché et l'entreprise constituent les deux modes de coordination des activités économiques ;
- le pouvoir d'autorité c'est à dire l'existence d'une hiérarchie représente la caractéristique fondamentale de l'entreprise.

Ronald Coase a évoqué l'idée d'un système de prix basé sur les coûts de transaction et il nous fait part de comment cette transaction doit être menée. La somme des coûts induits par les actions qu'il va énumérer constituent les coûts de transaction. Il dit : « lorsque l'on souhaite opérer une transaction sur un marché, il est nécessaire de rechercher son ou ses contractants, de leur apporter certaines informations nécessaires et de poser les conditions du contrat, de mettre en place une structure de contrôle des prestations respectives des obligations des parties ».

¹ R.H.Coase « La nature de la firme », Revue Française d'Economie, hiver 1987, p.133-157.

Chapitre 1 : Le cadre théorique des alliances

Le second auteur, **Oliver Williamson** va poursuivre et développer la théorie des coûts de transaction. Il écrit en 1975, puis en 1985 des ouvrages qui constituent des références indispensables pour comprendre la firme du point de vue des contrats. Williamson reprend les idées avancées par Coase et spécifie les facteurs explicatifs des coûts de transaction. Selon lui, toute transaction qui s'effectue sur le marché engendre des coûts préalables à sa réalisation et que l'objectif principal de toute entreprise est de réduire ses coûts de transaction.

1.1 La notion d'échange, de transaction et de coûts de transaction :

Avant d'examiner les fondements de l'approche transactionnelle et ses apports avec les alliances stratégiques, il convient dans un premier temps d'élucider les notions d'échange, de transaction et de coûts de transaction.

L'échange est opéré entre deux agents économiques dès lors qu'il y a transfert d'un bien particulier. Il porte sur des quantités limitées et est généralement effectué sur le court terme. L'existence de l'échange est conditionnée à la présence d'au moins deux parties (ou plus) entre lesquelles il y a soit des dons, des flux ou des messages réciproques.

Deux agents opèrent une transaction quand ils spécifient contractuellement la date et le lieu de l'échange d'un bien particulier. En effet, la transaction porte sur des quantités élevées et est effectuée sur le long terme. Elle implique au minimum 02 agents de firmes différentes ou d'unités opérationnelles différentes au sein d'une même structure. En d'autres termes, selon Williamson « *une transaction a lieu lorsqu'un bien ou un service est transféré à travers une interface technologiquement séparable. Une étape d'activité se termine et une autre commence*². » Par ailleurs, la particularité de la transaction réside dans le fait qu'elle corresponde à un transfert de droits de propriété d'un agent à un autre. En 1975, Carl Dahlman caractérisa 03 catégories de coûts de transaction : coûts de recherche d'information, coûts de négociations et de décision et les coûts de surveillance et d'exécution.

Les coûts de transaction sont des coûts liés à un échange économique, une transaction sur le marché. Ils peuvent être directs (commission de banque) ou indirects (effort pour la négociation). En effet, un coût de transaction désigne le prix du face à face entre deux agents économiques, individuels ou collectifs. Oliver Williamson distingue les coûts de transaction *ex ante et ex post* :

² O.E.Williamson, op.cit., 1985, p.1

Chapitre 1 : Le cadre théorique des alliances

- **Coûts de transaction ex ante (précontractuels) :** recherche de cibles potentielles, études sur ces entreprises, négociation sur le prix de rachat, rédaction des contrats, les coûts de garanties. Les coûts ex ante sont liés à l'incertitude de la date de signature du contrat. A cette date, certains événements sont imprévisibles et ceux qui sont prévisibles peuvent être trop nombreux pour être stipulés par contrat. (Jost, 2004).
- **Coûts de transaction ex post (post-contractuels) :** contrat incomplet à revoir, renégociations, comportements contre-productifs et non anticipés de la part de l'entreprise cible (les grèves par exemple), nécessité d'accompagner le changement pour maintenir la cohésion sociale, ce qui entraîne des frais (de communication interne par exemple). Par coûts ex-post on entend les coûts de mise en place, de la bonne marche du système et les coûts de marchandage. Williamson rappelle aussi que la survenue de ces coûts assure le respect des obligations prises par les parties au préalable (de fait, elles se trouvent liées par le contrat initial et par la nécessité de trouver une solution commune aux coûts ex post survenant en dépit de leur volonté). (Jost, 2004).

1.2 Les hypothèses de l'approche des coûts de transaction :

Nous avons recensé plusieurs hypothèses pour cerner tous les contours de cette approche. Oliver Williamson signale l'œuvre entamée par Coase en lui accolant des hypothèses. Les hypothèses portent principalement sur les comportements de l'agent économique que Williamson dénomme homo contractor. Il recense deux hypothèses de comportements des agents économiques³ :

1.2.1 La rationalité limitée:

Concept emprunté de Herbert Simon et qui désigne un « *type de rationalité d'un acteur liée à des capacités cognitives limitées quant à la connaissance ou au traitement de l'information et qui l'amène à s'arrêter au choix de la solution qui lui semble pouvoir satisfaire ses besoins, sans poursuivre ses calculs jusqu'à la solution optimale*⁴ ». En d'autres termes, la rationalité limitée constitue les limites des capacités et des connaissances des individus dans un environnement incertain et complexe. Ceci entraîne l'impossibilité d'établir des contrats complets, les informations que les agents disposent sont alors dissymétriques. On peut distinguer trois types de limites à la rationalité : le coût de traitement de l'information et la complexité des calculs qui interviennent dans la détermination de la décision optimale, le coût

³ Coriat B. et Weinstein. O, « Les Nouvelles Théories de l'entreprise », Ed. LGF, 1995, p.54

⁴ Jean-Yves capul et Olivier Garnier, Dictionnaire d'Economie et des Sciences Sociales, Ed. Hatier, 2014

Chapitre 1 : Le cadre théorique des alliances

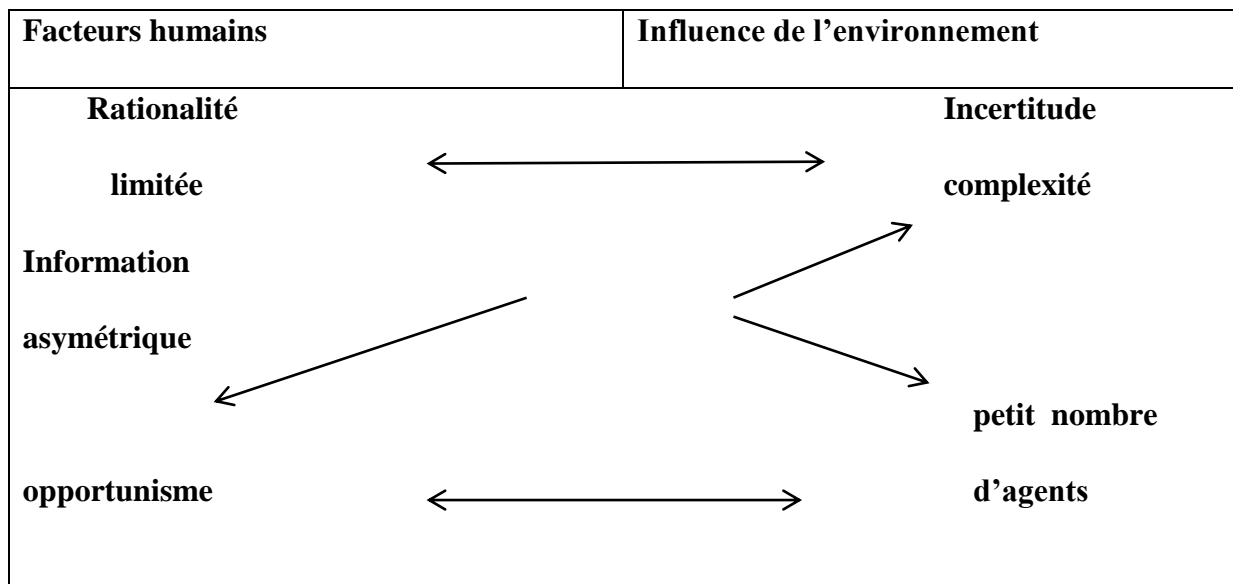
qu'entraîne la collecte de l'information et l'incertitude inhérente à la vie économique, où le résultat de la décision de chacun dépend de celles des autres.

1.2.1.1 L'asymétrie d'information :

Le manque d'information entre les agents économiques entraîne la difficulté d'établissement des contrats complets. La notion d'asymétrie d'information est due à l'économiste **George Akerlof** dans son analyse sur les défaillances et les imperfections du marché en 1970, et elle désigne une situation d'échange dans laquelle certains participants disposent d'une information privée que les autres n'ont pas, en démontrant ainsi que le marché ne fonctionne pas correctement dans ce cas. L'exemple utilisé par le précurseur de l'asymétrie d'information est celui du marché des voitures d'occasion. Le résultat de l'absence d'informations symétriques entre les acheteurs et les vendeurs est que le fonctionnement réel du marché exclut l'échange des produits de bonne qualité, voire empêche tout échange. Cette situation est appelée « **anti-sélection** » ou **sélection adverse** par les économistes pour décrire l'impossibilité pour tous les participants de connaître toutes les caractéristiques des biens échangés, avec pour conséquence l'absence d'échange. Les mécanismes concurrentiels ne sont donc pas efficaces et le prix n'est pas le bon signal de la valeur du bien proposé car, pour un même prix, il peut y avoir des produits de qualité très différente. Ce modèle d'Akerlof peut s'appliquer à de nombreuses situations (assurances, produits des marchés financiers par exemple). Une autre conséquence de l'asymétrie d'information entre vendeurs et acheteurs peut concerner non plus la qualité d'un bien mais le comportement ou la décision d'un agent économique lorsque celui-ci, en suivant son propre intérêt, adopte un comportement opportuniste. Ce comportement constitue une information privée que l'autre participant à l'échange ne connaît pas (dans le cas contraire, le prix de l'échange aurait été différent). Cette situation d'asymétrie d'information est qualifiée d'**aléa moral**, ou de **risque moral**, et perturbe aussi le fonctionnement du marché. Dans un contexte d'information imparfaite, les agents économiques vont développer des stratégies permettant de révéler l'information manquante ou de neutraliser les effets pervers de ces imperfections. Le concept d'asymétrie d'information à travers l'influence des facteurs humains et d'environnement est présenté dans le tableau suivant :

Chapitre 1 : Le cadre théorique des alliances

Tableau 1 : L'influence des facteurs humains et d'environnement



Source : Williamson (1975).

1.2.2 L'opportunisme des agents économiques :

L'opportunisme est « une recherche de l'intérêt personnel qui comporte la notion de tromperie ». Pour Williamson, le comportement opportuniste consiste « à réaliser des gains individuels dans les transactions par manque de franchise ou d'honnêteté. » En effet, l'opportunisme correspond à un comportement qui pousse les agents à choisir leur intérêt personnel en recourant à la ruse et différentes formes de tricherie. Il existe deux types d'opportunismes à savoir :

- **Opportunisme ex ante** : il se manifeste quand il y a la tricherie avant établissement du contrat entre les parties. Il est possible à cause de l'asymétrie d'information due à la spécificité des actifs humains.
- **Opportunisme ex post** : il se manifeste quand il y a la tricherie dans l'exécution du contrat, ou à la fin du contrat. Il est lié à l'incomplétude des contrats et à la rationalité limitée mais aussi à la spécificité des actifs.

Les comportements opportunistes des agents économiques peuvent se manifester à travers trois formes : **le hasard moral, la sélection adverse et le hold-up.**

Le risque de hasard moral résulte d'une action menée par l'un des agents sans que l'autre agent ne soit au courant. La sélection adverse se manifeste chaque fois que certaines caractéristiques d'un bien ou d'un service détenues par un agent économique sont imparfaitement observables voire inobservables par l'autre partie. La sélection adverse est

Chapitre 1 : Le cadre théorique des alliances

présente lors de la négociation du contrat. Le hold-up désigne un comportement différent de ce qui avait été prévu initialement par les partenaires. Les particularités de chaque transaction, qui constituent un déterminant de poids de ses coûts, sont des éléments essentiels pour l'arbitrage entre les modes de gouvernance. Ces particularités ou attributs selon Williamson sont : la spécificité des actifs (considérée comme la variable la plus importante), l'incertitude (entre les parties) et la fréquence (de contact entre les parties).

- **La spécificité des actifs** : des actifs dits spécifiques sont difficilement transférables et impliquent des modes de transaction appropriés afin d'obtenir une efficacité maximale. « La spécificité des actifs se comprend dans un contexte inter temporel. » La spécificité d'un actif se définit comme suit : « des actifs spécialisés qui ne peuvent pas être redéployés sans perte de valeur productive en cas d'interruption ou d'achèvement prématuré des contrats.⁵ »

Oliver Williamson distingue quatre types d'actifs spécifiques :

- **La spécificité de site ou de localisation** correspond à des actifs qui ne peuvent être déplacés sans d'importants coûts de relocalisation. Il s'agit par exemple d'une entreprise installée sur une avenue touristique ou de deux entreprises placées côte à côte pour des raisons de coûts de transport ;
- **La spécificité de destination** : elle est décrite par Williamson comme la concrétisation d'investissement à la demande d'un client unique. Par exemple la mise au point d'une machine spécialisée dans la construction d'une pièce particulière pour un client ;
- **La spécificité d'actifs physiques** : ce sont des équipements conçus pour une transaction particulière et difficilement redéployables. La différence avec la spécificité de destination est que dans ce cas il y a la présence de caractéristiques particulières dans le produit qui ne relève pas de la demande d'un client mais d'un savoir-faire propre dans la mise en œuvre ;
- **La spécificité d'actifs humains** : ce sont les savoir-faire acquis durant l'exécution du contrat et qui sont difficilement redéployables. En d'autres termes les agents deviennent spécialistes dans l'exécution d'une tâche.
- **La fréquence des transactions** : la fréquence des transactions peut être unique, occasionnelle ou récurrente. En effet, le nombre de transaction entraîne des coûts répétés. Si le nombre de transaction est élevé les coûts peuvent être prohibitifs, en outre si les

⁵ O.E. Williamson, op.cit., p77, 1994

Chapitre 1 : Le cadre théorique des alliances

transactions sont peu nombreuses, cela signifie que le nombre d'acteurs est faible et que l'opportunisme et l'incertitude ont plus de chance de se développer.

- **L'incertitude** : l'incertitude des transactions est liée à la prise en compte de la rationalité limitée et à l'opportunisme des agents, cet opportunisme est pour Williamson, le facteur déterminant d'incertitude. Elle se divise en deux, l'incertitude interne : « *qui recouvre la complexité et le caractère tacite des tâches que l'entreprise effectue en interne ou que deux firmes différentes effectuent lors d'une transaction de transfert de technologies. La deuxième est l'incertitude externe qui comprend l'incertitude technologique, l'incertitude légale, réglementaire et fiscale, et l'incertitude concurrentielle.* » (Ghertman, 2003).

Afin de mieux illustrer les différentes analyses de la théorie des coûts de transaction présentées ci-dessus, nous présentons un tableau regroupant différents exemples de transaction :

Chapitre 1 : Le cadre théorique des alliances

Tableau 2 : Caractéristique des actifs

Fréquence des transactions	Non spécifique	Mixte	Idiosyncrasique
Occasionnelle	Achats d'équipements standards	Achat d'équipements sur commande	Construction d'une usine
Récurrente	Achat de matériaux standards	Achat de matériaux sur commande	Transfert spécifique en site de produits intermédiaires à travers des étapes successives

Source : Williamson (1994).

1.3 Les structures de gouvernance :

Williamson élabore quatre modes de gouvernance dans le cadre de la théorie des coûts de transaction :

- **Le marché** : en absence d'incertitude le marché reste la forme d'organisation la plus efficiente. Dans le cas où les investissements ne sont pas spécifiques, le marché reste la structure la plus avantageuse. C'est l'apparition d'actifs spécifiques qui obligent les acteurs à adopter d'autres structures de gouvernance.

- **La structure trilatérale** : elle est suffisante dans le cas où la spécificité des actifs se rattache à une faible fréquence des transactions. En cas d'interruption du contrat, les parties subissent une perte importante, par conséquent les parties trouveront l'intérêt à ce que la relation soit durable. Cependant, à cause de la rationalité limitée et de l'incertitude des agents le contrat de long terme ne peut prévoir toutes les éventualités qui vont peser sur la réalisation du contrat. Pour mieux gérer les conflits, le contrat inclut une instance d'arbitrage (qui n'est pas juridique).

- **La structure bilatérale** : elle ne se justifie que lorsque la fréquence des transactions est élevée, les investissements sont moyennement spécifiques et dans ce cas les parties garderont leur autonomie. La présence d'économie d'échelle est liée aux accords de rapprochements entre parties.

Chapitre 1 : Le cadre théorique des alliances

- **La structure unifiée** : dans ce cas également la fréquence des transactions est élevée et la spécificité des actifs forte. La transaction est organisée au sein de la firme pour être soumise à une relation d'autorité.

Tableau 3: Les structures de gouvernance efficaces

		Degré de spécificité des actifs		
		Non spécifique	Mixte	Idiosyncrasique
FREQUENCE DES TRANSACTIONS	occasionnelle	Gouvernance du marché (contractualisation classique)	Gouvernance Trilatérale (contractualisation néo-classique)	Gouvernance Unifiée
	Récurrente		Gouvernance bilatérale (contractualisation évolutive)	

Source : Williamson(1985).

1.4 La théorie des coûts de transactions et les alliances stratégiques

La théorie des coûts de transaction est considérée comme la référence dans l'explication du choix des entreprises à former des alliances stratégiques. Selon Williamson, toute transaction s'effectuant sur le marché génère des coûts préliminaires à sa réalisation et que l'objectif principal de toute entreprise est de réduire ses coûts de transaction et de production. En effet, les entreprises recourent aux alliances stratégiques afin de faire baisser ses coûts. La rationalité limitée des acteurs et leur comportement opportuniste augmentent les coûts de transaction liés à la concrétisation des contrats et à leur contrôle. Ces coûts de transaction

Chapitre 1 : Le cadre théorique des alliances

peuvent être partagés et comprimés grâce à la formation d'alliance. Ainsi, de nombreux auteurs soulignent l'importance de recourir aux alliances stratégiques pour contourner ces risques spécialement pour les entreprises qui envisagent d'investir dans des marchés volatils. Les alliances stratégiques sont de ce fait considérées comme une forme hybride entre le marché et la hiérarchie qui donne la possibilité d'amoindrir leurs coûts de transaction. Ces coûts sont moins importants dans le cas d'une alliance que lorsque les entreprises négocient seules. Dans cette perspective, Hennart (1988) cite au moins trois cas où le recours aux alliances stratégiques demeure le mode organisationnel le plus efficace pour condenser les coûts de transaction. Premièrement, il est plus opportun pour une entreprise qui pénètre pour la première fois un marché de coopérer avec une firme locale qui dispose des connaissances liées au pays. Secundo, l'alliance permet aux entreprises d'accéder à des ressources rares dans d'autres pays. Enfin, quand des entreprises souhaitent combiner leurs savoir-faire, elles choisissent des partenariats complémentaires favorisant la baisse des coûts de transaction liés à la recherche d'information et l'assimilation de compétences sur le marché. Malgré la pertinence de la théorie des coûts de transaction pour l'analyse des alliances stratégiques, il faut savoir qu'elle présente aussi des limites. En effet, cette théorie est basée sur l'aspect statique et la performance par la minimisation des coûts au lieu de l'efficacité dynamique et les avantages à long terme. D'autre part, l'évaluation et la quantification des coûts de transaction restent complexes et difficiles à déterminer. Par conséquent, nous allons appuyer notre analyse avec la théorie des ressources et des compétences qui aborde d'autres critères complétant de ce fait la théorie des coûts de transaction.

Chapitre 1 : Le cadre théorique des alliances

Section 2 : Approche par les ressources et compétences

Le contexte actuel de l'entreprise est caractérisé sans doute par, l'instabilité, la mutation et l'incertitude. L'entreprise quelle que soit sa taille ou son domaine d'activité, la situation actuelle a des contrecoups sur elle. Vis-à-vis de la complexité grandissante de l'environnement, de plus en plus d'entreprises prennent conscience qu'elles ne peuvent résister toutes seules d'une manière efficace. L'approche par les ressources et compétences a été initiée par Edith PENROSE(1959), pour l'auteure la firme est considérée comme un ensemble des coordonnées de ressources. Plusieurs travaux s'attachent à montrer la supériorité de la coopération comme outil de création, de transfert, et de valorisation des ressources et compétences d'une firme (Das et Teng, 1998). Tous les moyens ne sont pas à la disposition d'une firme, certaines ressources doivent être mobilisées à l'extérieur. Ainsi, la coopération devient une essence axiale dans un algorithme de développement de l'avantage concurrentiel, qui passe non seulement par l'obtention et l'exploitation de ressources en interne, mais également par la mobilisation de ressources externes. Dans cette section nous allons présenter d'abord modèle des ressources et compétences ensuite les concepts des ressources et compétences au regard de cette théorie. Avant de clôturer la section nous parlerons de la stratégie basée sur les ressources (resource based view) et que l'alliance peut ajuster l'accès à des ressources complémentaires.

A l'aperçu de cette sous partie nous ferons un constat des apports du modèle tout en évoquant ses limites.

2.1 Préambule du modèle

Réunissant de nombreuses approches théoriques basées sur l'analyse des ressources internes de la firme, ce courant s'est développé dans le milieu des années 80 appelé « approche ressource » se réfère à un ouvrage d'Edith PENROSE (1959), qui accentuait sur l'importance des ressources internes de l'entreprise. Dans les années 1990, avec l'évolution de l'approche basée sur les ressources, l'accent mis par les chercheurs de la stratégie concernant les sources d'avantage concurrentiel durable décalé de l'industrie pour raffermir des effets spécifiques (Spanos et Lioukas, 2001).Le modèle a été développé dans les années 1980 par Wernerfelt(1984), Rumelt(1984), Jay Barney(1986), la vue basée sur les ressources (Resource based view) est devenue l'une des approches contemporaines dominantes à l'analyse de l'avantage concurrentiel. Une prémisse centrale de la théorie des ressources est que les entreprises sont en concurrence sur la base de leurs ressources et des capacités (Peteraf et

Chapitre 1 : Le cadre théorique des alliances

Bergen, 2003) [F.Bridoux (2003) « a resource based approach to performance and competition : an overview of the connections between resources and competition » institut d'administration et de gestion, universitaire catholique de Louvain, Belgium, p03].

« Les firmes sont capables d'accumuler des ressources et des compétences qui se transforment en avantage sur les concurrents si elles sont rares, créatrices de valeur, non substituables et difficiles à imiter » (Barney, 1991 ; Dierickx et Cool, 1989).

2.1.1 Les hypothèses de l'approche par les ressources

E. PENROSE caractérise la firme comme une compilation de nombreuses ressources, elle clarifie que même sur un marché concurrentiel avec des firmes très proches, celles-ci sont toutes différentes, car les ressources qui les composent sont distinctes. Aussi, le progrès de l'entreprise est conditionné par les choix des managers. (O. Meier, stratégie de croissance p.48). Beaucoup de chercheurs ont porté un intérêt sur le modèle des ressources et compétences dans les années 80. Ce modèle apparaît comme une théorie innovante, futur modèle dominant du management stratégique, il entretient des relations étroites avec d'autres théories notamment la théorie évolutionniste. Deux hypothèses sont à retenir de ce modèle :

- Les ressources forment la substance même de la firme ;
- Toutes les firmes sont uniques, leur évolution selon le sentier de dépendance étant spécifique.

2.2 Concepts de ressources et compétences d'une entreprise

2.2.1 Notion de ressources

Les ressources de l'entreprise consistent un ensemble d'éléments tangibles (machines, usines...) et intangibles (image de marque, compétences des salariés...) qui composent l'entreprise (Penrose, 1995, p.24).

Les ressources de l'entreprise sont tous les actifs qui la composent et qui constituent une force ou une faiblesse pour celle-ci (Wernerfelt, 1984).

Pour (Amit et Shoemaker), les ressources sont définies comme un stock de facteurs disponibles, contrôlés par l'entreprise et lui permettant de produire des biens et services.

Les ressources se définissent comme un ensemble des moyens dont l'entreprise dispose, qu'elle contrôle et qu'elle peut engager pour créer de la valeur au sein de son activité. La ressource consiste un stock dans lequel l'entreprise peut puiser en fonction de ses besoins.

Chapitre 1 : Le cadre théorique des alliances

***La distinction des ressources aux travaux d'Edith PENROSE**

Les ressources sont de nature différente, on distingue deux grandes catégories de ressources à savoir :

-Les ressources tangibles : Regroupent des éléments observables, sont appréhendables par le touché et sont assez faciles à évaluer (**terrains, locaux, machines, outillages,...**) ;

-Les ressources intangibles : Ce sont les éléments qui ne peuvent être physiquement appréhendé, elles sont parfois difficiles à identifier et à quantifier (**ressources technologiques, réputation, culture d'entreprise, image, marque, qualification,...**)

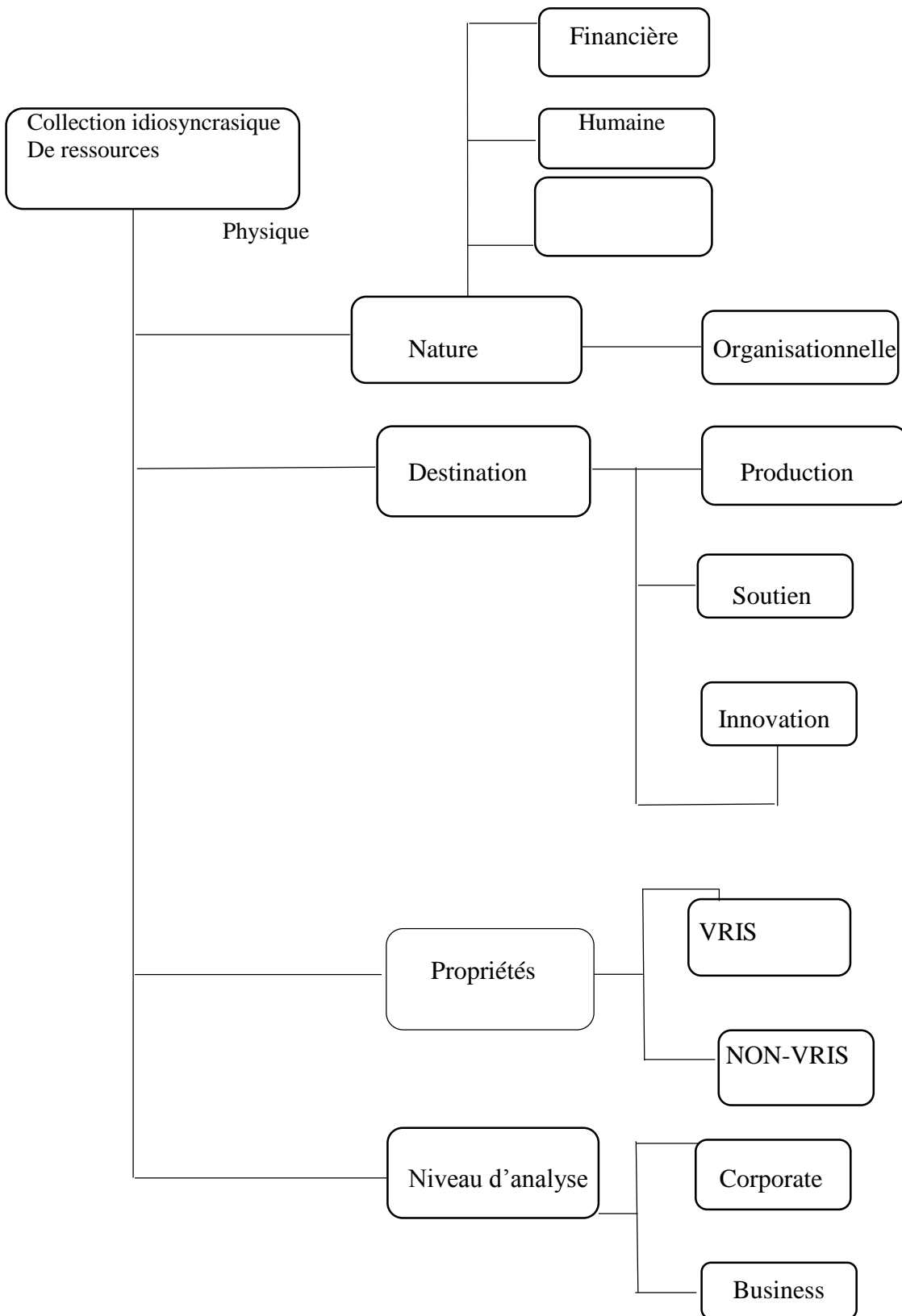
Elles comportent une certaine dimension tacite dans leurs mises en œuvre, à ce titre, elles sont souvent difficilement transférable d'une entreprise à une autre.

Les ressources humaines peuvent-être à la fois tangibles (la main d'œuvre quantifiable) et intangibles entant qu'ensemble de savoir-faire et de qualifications.

NB : Les caractères des ressources sont distincts, elles peuvent être de caractères financiers, humains, physiques ou organisationnels. Les ressources peuvent être agencées et déployées dans le cadre de fonctions de soutien, de production, [...], elles peuvent être valorisables, rares, inimitables, et non substituables (VRIS), ou bien non VRIS.

Chapitre 1 : Le cadre théorique des alliances

Figure 1: Caractéristiques des ressources de la firme



Source : stratégie de la croissance de la firme selon une approche interne ; page 50

Chapitre 1 : Le cadre théorique des alliances

Cependant les ressources ne peuvent être productives par elles-mêmes. Le concept de compétences permet de mieux comprendre l'exploitation qui est faite des ressources.

2.2.2 L'aspect compétence

La compétence est définie comme « la capacité à mettre en œuvre des connaissances, savoir-faire et comportement en situation d'exécution » (FD X50-183).

La compétence est un ensemble stable et structuré de pratiques maîtrisées, des conduites professionnelles et des connaissances que les personnes ont acquises par la formation et l'expérience.

La compétence est une capacité à réaliser une tâche ou une activité grâce aux ressources (Lamarque, 2001).

D'après [Amit et Shoemaker, 1993], les compétences sont définies comme, le déploiement, la combinaison, et la coordination des ressources au sein de processus d'action pour mettre en œuvre des objectifs stratégiques.

Hamel et Prahalad préconisent le développement intentionnel et prioritaire des compétences à l'origine du succès de l'entreprise. Ils parlent alors des compétences distinctives, de compétence cœur. Ces compétences sont à la source de la création d'un avantage concurrentiel de l'entreprise.

Au sein d'une entreprise, les compétences existantes peuvent avoir deux formes :

-Compétences individuelles ;

-Compétences collectives

Les compétences individuelles se construisent dans l'action et s'érodent dans l'inaction, elles peuvent être développées notamment par le « Learning by doing » apprendre en faisant ou encore par formation, mobilité interne.

Les compétences collectives, pourraient être définies comme la faculté à mobiliser des acteurs autour des mêmes situations à partager des enjeux, à assumer des domaines de coresponsabilité. Cette définition est du sociologue français Philippe ZARIFIAN(1947). Les compétences collectives regroupent les savoirs et les savoir-faire organisationnels qui sont relatifs au mode de fonctionnement et de coopération au sein de l'entreprise. Après les deux notions, il y a lieu de savoir comment l'entreprise fait pour utiliser ses atouts.

*Le processus de mobilisation

Le fonctionnement d'une entreprise repose sur un ensemble de processus aux interactions permanentes. C'est à l'occasion de ce processus que les ressources et compétences disponibles se combinent, s'articulent pour donner lieu à la réalisation d'un output, d'un produit ou d'un service.

2.3 La stratégie par les ressources (resource based view)

L'approche de la stratégie par les ressources postule que par substantiel du succès d'une entreprise résulte d'une ressource spécifique et rare qui est en mesure de mobiliser, elle s'oppose en cela à l'école d'économie industrielle de Harvard, vulgarisée par M. Porter qui met l'accent plus tôt sur l'analyse externe et la capacité de la firme à faire face à un environnement concurrentiel turbulent. Cette approche de la stratégie par les ressources a été familiarisée par l'Economiste Edith PENROSE en 1959 et développée à partir des années 1980 par B. Wernerfelt et J. Barney. L'approche par les ressources introduit l'idée que l'avantage concurrentiel résulte de deux facteurs essentiels, soit l'entreprise possède d'une ressource dans les propriétés intrinsèques la place en position dominante sur le marché ou soit l'entreprise dispose des capacités singulières pour exploiter une ressource. Autrement dit le fait que certaines entreprises parviennent à surpasser leur concurrente viendrait d'une dotation différente des ressources elles même hétérogènes et de capacités internes variables à les exploiter.

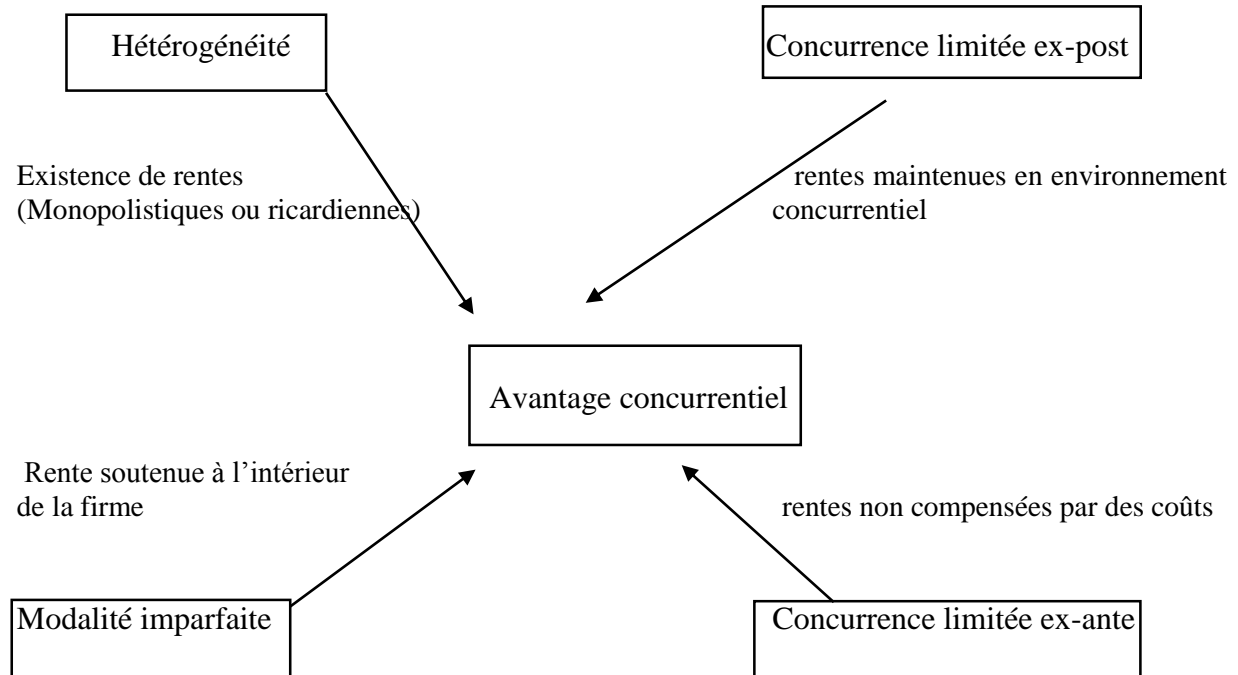
Conduire une stratégie qui s'appuie sur les ressources débute donc par une analyse des ressources clés. Celles-ci correspondent à des actifs que l'entreprise possède de façon permanente ou qu'elle contrôle. Pour qu'une ressource et compétence soient une source d'un avantage concurrentiel, la plupart des auteurs définissent des conditions selon des caractéristiques. Ainsi les ressources et compétences doivent respecter cinq(5) conditions pour qu'elles soient à l'origine d'un avantage concurrentiel. Les cinq conditions sont :

- **La pertinence** : la ressource ou la compétence doit avoir de la valeur pour la firme
- **La rareté** : les ressources et les compétences doivent être rare c'est-à-dire que peu de firmes doivent avoir l'accès.
- **L'imitation** : la ressource ou la compétence doit être difficilement imitable (sinon ça engendre des coûts) dans le but d'empêcher les concurrent de répliquer la stratégie.

Chapitre 1 : Le cadre théorique des alliances

- **Non transférable** : Grant (1991) et Collis (1995) prônent sur les droits de propriété et la nécessité de s'approprier le surplus résultant de l'exploitation d'une ressource ou d'une compétence.
- **La substitution** : pour conserver sa valeur, la ressource ne doit pas avoir un substitut facilement accessible (S. Tywoniak ; op.cit., pp 9-11).

Figure 2: Les fondations de l'avantage concurrentiel



Source : peteraf [1993. P. 186]

Peteraf insiste sur quatre conditions pour se doter d'un avantage concurrentiel. D'abord les firmes n'ont pas les mêmes facteurs pour assurer leur activité (hétérogénéité), les firmes peuvent avoir soit une capacité supérieure de valorisation des facteurs de production (rentes ricardiennes) ou bien une position remarquable sur marché (rentes monopolistiques). Ensuite, il faut des mécanismes isolants pour contrer les concurrents de reproduire la stratégie gagnante (limites ex-post). De plus les facteurs de productions ne constituent pas toujours une transaction sur le marché (modalité imparfaite). Enfin, la conformation des ressources permettant de construire un avantage concurrentiel ne sont pas perceptibles à priori.

Selon peteraf, pour qu'une firme possède un avantage concurrentiel, les conditions énumérées doivent-être vérifiées conjointement.

2.4 L'accès à des ressources complémentaires

Les alliances sont considérées par l'approche ressources-compétences comme des stratégies utilisées pour accéder aux ressources d'une autre firme, afin de créer ou développer son avantage concurrentiel (Chatterjee et Wernerfelt, 1991). Bon nombre d'alliances ont pour toute première visée accéder à des ressources complémentaires, pour combler le manque de la firme. La complémentarité consiste à acquérir, mettre en commun ou céder l'accès à la connaissance ou à la maîtrise d'une activité, dans un échange organisé autour d'un projet commun et de l'existence de compétences asymétriques et complémentaires chez des partenaires potentiels (Puthod, 1995). La complémentarité peut concerner non seulement les ressources mais également les compétences. Chi en 1994 explique que les firmes qui pourchassent des ressources complémentaires, il est dans leur intérêt de choisir une alliance dans le cas suivant :

-Deux firmes qui détiennent des ressources complémentaires peuvent échanger ou mettre en commun leurs ressources du moment que aucune firme ne pense pouvoir exploiter la complémentarité d'une manière profitable en tentant de rétorquer les ressources de l'autre ou d'acquérir des suppléments imparfaits sur le marché ;

-Lorsqu'il existe une complémentarité entre les ressources stratégiques d'une entreprise et les ressources normales d'une autre, les deux entreprises doivent marchander ou mettre commun leurs ressources.

*La mise en commun ou l'échange des ressources

Dans une collaboration, les alliés placent en évidence, combinent, partagent de ressources (tangibles et intangibles). L'approche basée sur les ressources met les facteurs internes intangibles au cœur de l'analyse et les définit comme des facteurs déclenchant la réussite des entreprises.

Relativement à la nature des ressources mises en commun, on peut discerner deux catégories d'alliances à savoir :

- **L'alliance additive** : qualifie l'alliance entre des collaborateurs apportant de même type de ressource, qui sont caractérisés de profils voisins, ils additionnent donc les ressources de même nature qui sert à renforcer la capacité conjointe des alliés ;

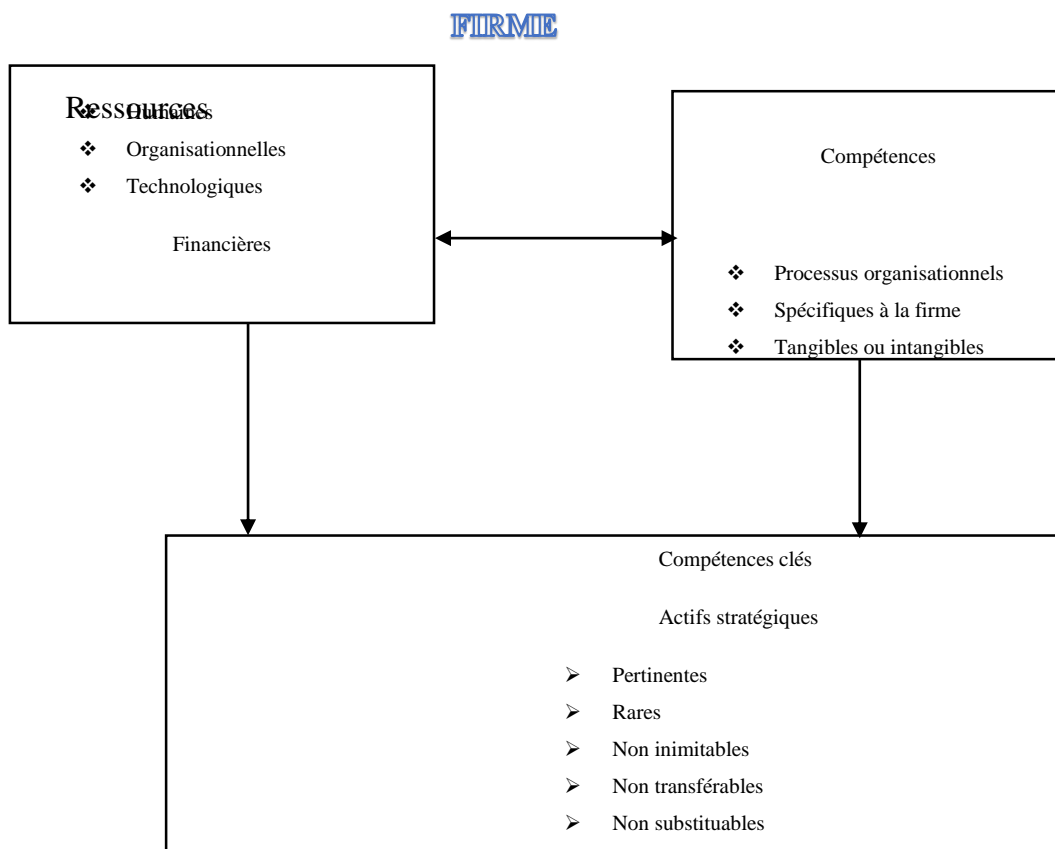
Chapitre 1 : Le cadre théorique des alliances

- **L'alliance complémentaire** : correspond à une union entre des partenaires aux profils distincts, de cultures différentes. Cette alliance associe des firmes complémentaires évoluant dans des secteurs variés, mais qui peuvent être souvent probablement concurrentes.

Une variante entre ces deux alliances est l'alliance d'intégration conjointe, celle-ci caractérise les accords où les partenaires apportent des ressources similaires mais pour produire un composant par le biais d'un produit final présenté séparément par deux alliés. Ce type d'alliance est présent dans l'industrie automobile. (Garrette et Dussauge, 1995).

L'initialisation du concept de la complémentarité se trouve chez Teece (1987), qui introduit la notion d'actifs Co-spécialisés, signifiant la dépendance bilatérale. Dierickx et Cool (1989) caractérisent la notion de complémentaire comme une « interconnexion » entre les actifs, la valeur d'un actif augmente en fonction de l'accroissement de la valeur de l'actif auquel il est rattaché.

Figure 3: Modèle synthétique de la firme



Source : S. Yami(2013) «management stratégique » ERFI/ISEM, université Montpellier 1, p5

Chapitre 1 : Le cadre théorique des alliances

En guise de conclusion, nous pouvons souligner la contribution du modèle et les critiques qui lui sont adressés. L'approche par les ressources révèle de nombreux apports pour formuler la stratégie de l'entreprise, déterminer les alliances et fusions-acquisitions ou construire l'avantage concurrentiel (Barney, 1991). La théorie fondée sur les ressources s'intéresse à la source de l'avantage concurrentiel à partir de l'identification des ressources uniques de la firme. Le Modèle des ressources et compétences permet une analyse pertinente et plus équilibrée de la stratégie des firmes. Le modèle des ressources et compétences propose des outils managériaux simples et pertinents comme les conditions d'obtention de l'avantage concurrentiel. En dépit de ses nombreux atouts, comme toutes autres théories, l'approche par les ressources et compétences comporte des limites. Le modèle a peu à offrir aux firmes qui ne sont pas en mesure de tirer parti de marchés des facteurs imparfaits (Barney, 1986). Il lui a été reproché également de négliger l'élément temporel dans sa réflexion (Martin et Eisenhardt, 2000). L'approche par les ressources et l'économie des coûts de transaction se contredisent de la façon d'aborder l'opportunisme. Tandis que le pressentiment d'un portement opportuniste est l'un des arguments de l'existence chez Williamson. Le modèle des ressources et compétences explique la présence de la firme pour son rôle social de création d'identité partagée (Kogut et Zander 1996). L'économie des coûts de transaction argumente l'existence des firmes par leur nature économique (droits de propriétés), par contre le modèle des ressources et compétences justifie la présence des firmes par leur nature sociologique (identité partagée) et cognitive (coordination de l'action humaine). Knudsen (1995), considère l'approche par les ressources et compétences comme une théorie inachevée, incomplète, pour l'auteur la théorie n'embrasse pas la théorie du dirigeant, celle-ci est vue comme l'artisan du développement et de l'identité de l'entreprise. Knudsen conclut qu'il peut y avoir une théorie acceptable de la stratégie sans une théorie de leadership.

L'alliance stratégique a été analysée par plusieurs courants théoriques comme l'économie industrielle, l'approche par les coûts de transaction, les approches par le réseau, les approches par les ressources et compétences, l'approche relationnelle, l'approche évolutionniste. Ces courants peuvent être synthétisés dans le tableau ci-après, précisant l'unité d'analyse, les sources principales de rentes, les mécanismes de prévention et vision de l'alliance de chacun des courants théoriques :

Chapitre 1 : Le cadre théorique des alliances

Tableau 4: Les principaux courants théoriques étudiant les alliances

Dimensions	Approche de l'économie industrielle	Approche par les ressources	Approche relationnelle	Approche évolutionniste	Approche par les coûts de transactions
Unité d'analyse	Industrie	Firme	Duo/paire/couple ou réseau de firme	Firme dans son secteur	Transaction
Sources principales de rentes	Pouvoir de négociation de collusion	Ressources physiques, technologiques, humaines, intangibles, financières, rares	Création de routines inter organisationnelles partage de ressources complémentaires mode de gouvernance efficace	Possession et exploitation de capacités dynamiques dépendance de sentier et trajectoire technologique	Information imparfaite spécificité des actifs Mode de gouvernance
Mécanismes de prévention des rentes	Barrières à l'entrée de l'industrie -règles gouvernementales -Economies de production/coûts irrécupérables (sunk costs)	Barrières à l'imitation au niveau de la firme -Rareté des ressources -Ambiguïté causale -Dés économie de compression de temps -interconnexion des stocks d'actifs	Barrières à l'imitation au niveau du réseau/duo/couple -Ambiguïté causale -Dés économie de compression de temps -interconnexion des stocks d'actifs -inter organisationnels Rareté des partenaires Indivisibilité des ressources Environnement institutionnel	Barrières à l'imitation au niveau de la firme -Idiosyncrasie des capacités dynamiques -Rôle des routines et de l'histoire de l'entreprise (Ambiguïté causale, complexité sociale, etc.) -Opportunités et appropriabilité technologique – Verrouillage par les switching cost	Choix du mode de gouvernement efficient -Economie de coûts de transaction -Spécificité des actifs - Opportunisme des acteurs -Rationalité limitée
Contrôles des ressources ou processus générateurs de rentes	Collectif (avec les concurrents)	Individuel	Collectif (avec les partenaires)	Individuel	Individuel ou Collectif
Vision de l'alliance	Manœuvre contre les concurrents	Mode d'accès à des ressources rares	Forme relationnelle particulière	Moyen de créer/consolider des routines	Structure intermédiaire entre marché et hiérarchie

Source : Inspiré de puthod(1995)

Chapitre 1 : Le cadre théorique des alliances

Section 3 : L'apprentissage organisationnel

Appartenant également à la sphère des théories de la firme, la théorie de l'apprentissage organisationnel met l'accent sur l'aptitude à acquérir, créer et maîtriser des savoirs pour parvenir à une compétence collective. Cette théorie s'appuie sur les alliances stratégiques pour démontrer que les alliés peuvent bénéficier des savoirs, connaissances ou compétences les uns des autres afin de garantir leur pérennité.

3.1 Généralités sur l'apprentissage organisationnel

Il existe de nombreuses définitions de l'apprentissage organisationnel, pour Jacques Rojot (2005) ce concept renvoie au fait que l'organisation apprend de ses expériences. Selon Argyris et Schön l'apprentissage organisationnel désigne « le processus par lequel les membres d'une organisation détectent des « erreurs » et les corrigent en modifiant leur théorie d'action. » Et, d'après Koenig il « constitue un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes ». Pour Cyert et March (1963) l'apprentissage organisationnel est un ajustement du comportement de l'organisation en réponse aux modifications de l'environnement. Bennis et Manus (1985) considèrent qu'il est le moyen par lequel l'organisation accroît son potentiel de survie grâce à sa capacité à gérer les changements dans l'environnement (définitions citées par Frédéric LEROY, 1998, P234). Pour Dodgson (1993) « l'apprentissage organisationnel est le processus par lequel les entreprises construisent, développent et organisent leurs connaissances en fonction de leurs actions et de leurs caractéristiques culturelles » (cité par Frédéric LEROY, 1998, P235). Frédéric LEROY (1998, P235) résume ces définitions données à l'apprentissage organisationnel, et explique que la différence entre elle, découle de l'angle sous lequel est abordé ce concept. Soit on s'intéresse à l'objet de l'apprentissage (des informations, des savoirs, des comportements, des connaissances, des représentations, des actions), soit au sujet d'apprentissage (l'individu, le groupe, l'organisation entière), au déclencheur d'apprentissage (erreur, innovation, changement dans l'environnement...) ou au processus d'apprentissage (amélioration par répétition d'une action, imitation, interaction et socialisation, réflexion sur les modes d'action...). L'auteur identifie trois configurations de l'apprentissage organisationnel : L'apprentissage découlant de la relation avec l'environnement, il est considéré comme étant une réponse et une adaptation aux évolutions de l'environnement. L'apprentissage découlant de la relation de la firme à elle-même, cette approche s'intéresse donc au processus de développement des savoirs au sein de l'organisation. Et l'apprentissage

Chapitre 1 : Le cadre théorique des alliances

découlant de la relation inter-organisationnelle, la firme apprend de son interaction avec d'autres organisations. Ces configurations sont illustrées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 5 : Trois configurations d'apprentissage

	Environnement	Entreprise	Partenaire
	Apprendre de l'environnement	Apprendre de soi-même	Apprendre d'un partenaire
Source d'apprentissage	- Environnement économique - Technologie - concurrence -	- Expérience - Innovation - Expériences passées -	- Alliances - Fusions / Acquisitions - Transfert de technologie -
Déclencheur d'apprentissage	- Changement dans l'environnement - Mauvaise performance	- Répétition - Dysfonctionnement - Innovation	- Différence organisationnelle - Compétences visées

Source : Frédéric Leroy (1998, p236).

Les savoirs peuvent être de nature technique, scientifique ou administrative c'est-à-dire acquis à travers des formations universitaires ou professionnelles. Ils sont explicites ou formalisés, ce qui signifie qu'ils peuvent être transmis par le biais d'un « discours, une fois connus les règles syntaxiques du langage retenu et les concepts représentatifs de la sémantique de ce langage ».⁶ La connaissance peut être définie comme l'ensemble des compétences, des savoirs ou de l'expertise intégrés dans les produits ou services.⁷ Il en existe deux types : les connaissances explicites et tacites. Les premières sont objectives : elles regroupent l'ensemble des informations et des faits qui peuvent être codifiés ou transférés de façon formelle par des documents, des procédures ou des revues. A l'inverse, les connaissances tacites sont

⁶ Reix, « savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise », Revue Française de Gestion, n°105, septembre-octobre, 1995.

⁷ I. Nonaka ET H. Takeuchi ET K. Umemoto, "La théorie de l'organisation de la création des connaissances", journal international de technologie et du management vol.11, 1996, p.833-845.

Chapitre 1 : Le cadre théorique des alliances

subjectives et, par conséquent, difficiles à codifier et à communiquer. Ainsi, la gestion efficace de cette ressource est une source d'avantage concurrentiel qui va conduire à une amélioration des résultats des entreprises. Il convient également de faire la différence entre l'acquisition et la création de connaissances. Ces deux concepts font partie du processus de gestion de la connaissance. En effet, l'acquisition des connaissances est le phénomène, qui découle de l'apprentissage et la création de connaissances, consiste à transformer les connaissances acquises pour en créer de nouvelles. Ce phénomène constitue un moyen pour maîtriser les technologies les plus récentes afin de s'adapter aux besoins du marché.

3.2 Les niveaux de l'apprentissage organisationnel

Comme le souligne **Dodgson**⁸, toutes les organisations obéissent à une logique d'apprentissage « normal » ou « naturel ». Cet apprentissage est de nature incrémentale, il est à peine conscient et souvent fondé sur la répétition. Le véritable apprentissage se situe au-delà, dans une démarche active et structurée. C'est en ce sens qu'Argyris et Schön définissent l'apprentissage comme une modification et une restructuration des théories de l'action, c'est-à-dire des systèmes de règles et de croyances inscrits dans les pratiques de la firme.

Argyris et Schön⁹ distinguent trois niveaux d'apprentissage organisationnel :

- L'apprentissage par adaptation ou de type routinier : les acteurs adaptent les modalités d'action aux variations de l'environnement, mais sans remettre en cause les normes d'action (c'est-à-dire les objectifs et les principes de l'entreprise) dans lesquelles ils s'inscrivent ;
- L'apprentissage de type « critique et reconstruction » : la révision des modalités d'action est plus radicale, elle va jusqu'à remettre en cause les objectifs et les normes de l'organisation ;
- L'apprentissage de l'apprentissage ou apprentissage en double boucle : la firme se penche sur les mécanismes de son propre apprentissage et cherche à comprendre les éventuels blocages pour mieux maîtriser le processus ultérieurement.

Frédéric Leroy indique quant à lui deux grands niveaux d'apprentissage : l'apprentissage à simple et à double boucle.

⁸ Dodgson, M. (1993), "apprentissage organisationnel: une revue de quelques littératures", les études d'organisation 14, 3, pp.375-94.

⁹ C. Argyris, D. Schön, apprentissage organisationnel: la théorie de la perspective d'action, New York, Addison-Wesley, 1978.

3.2.1 L'apprentissage à simple boucle

Il est détecté quand une entreprise repère un dysfonctionnement ou un non réalisation des résultats anticipés, qui modifie ses pratiques. Ce peut être un apprentissage d'amélioration, à l'intérieur de cadres préétablis. Cet « apprentissage à simple boucle » qui se produit en premier lieu dans le « middle management » consiste à adapter les « theories in use » sans remettre en cause leur structure. Il augmente la stabilité de l'organisation et il réduit la variabilité des comportements mais c'est un apprentissage peu novateur et peu apte à transformer l'organisation. Fondé sur l'adaptation à un contexte donné, l'apprentissage à simple boucle est démuné devant des situations nouvelles. Pour Dodgson, cet apprentissage ne fait que compléter la base de connaissances organisationnelles sans en altérer la nature. De même, cet apprentissage opérationnel porte sur des procédures et s'applique à des objets bien circonscrits. Il est donc guidé par les structures cognitives et les procédures existantes et procède surtout par essais et erreurs.

3.2.2 L'apprentissage à double boucle

Face aux difficultés, l'entreprise peut aussi estimer de modifier les structures mêmes de ses actions et revoir ses cadres d'interprétation. Cela revient à changer les normes et les croyances, à définir de nouvelles règles associées à de nouvelles stratégies. Cet apprentissage à double boucle repose alors sur une modification cognitive significative qui implique de questionner les théories et les systèmes de règles existants. Il est intentionnel, non routinier et correspond à la définition de nouvelles missions pour l'organisation. Il constitue une rupture avec les savoirs existants permettant ainsi la mise en place de nouveaux modèles mentaux. Il s'observe plus dans les hauts niveaux hiérarchiques et revêt une dimension stratégique puisqu'il concerne l'organisation toute entière. Cet apprentissage est source de créativité puisqu'il permet l'émergence de nouveaux objectifs et de nouvelles théories de l'action.

L'apprentissage est donc considéré comme une démarche de création de connaissances qui doit permettre à l'entreprise apprenante de se distinguer de ses concurrents. L'apprentissage à double boucle tend à accroître la variabilité des comportements et il s'observe plus dans les phases de réorientation, périodes caractérisées par l'ambiguïté et l'instabilité organisationnelle contrairement à l'apprentissage à simple boucle qui est observé dans les phases de convergence. La distinction entre les niveaux d'apprentissage constitue désormais un lieu commun de la littérature sur l'apprentissage organisationnel. Il convient cependant de la relativiser dans la mesure où il n'est pas toujours aisé de distinguer pratiquement ce qui relève

Chapitre 1 : Le cadre théorique des alliances

de l'apprentissage à simple ou double boucle. Par ailleurs ce qui apparaît comme une rupture pour certains n'est pas forcément perçu ainsi par tous les membres de l'organisation. Enfin, Midler souligne bien à cet égard que le passage à l'apprentissage à double boucle se traduit généralement par une crise organisationnelle et par une nouvelle répartition du pouvoir dans l'entreprise.

3.3 La spirale de la connaissance

Nonaka et Takeuchi ont analysé les modalités selon lesquelles une entreprise développe un savoir collectif à partir des connaissances individuelles de son personnel. Ils distinguent quatre voies possibles :

- **La socialisation** : selon ce type de diffusion, un individu transmet son savoir à un autre sans le formaliser par le langage mais en partageant l'expérience ;
- **L'externalisation** : elle revient à coder c'est-à-dire à traduire dans un langage formel un savoir jusqu'alors implicite ; elle met sous une forme visible des informations partageables. Elle peut consister en une simple formulation écrite du savoir, au recours à la métaphore, à l'analogie ou à une modélisation de la connaissance.
- **La combinaison de savoirs codés** : les codes tels que les supports oraux, écrits et électroniques peuvent circuler, être transmis, comparés, croisés et assemblés. Ces formes multiples d'associations donnent naissance à de nouveaux savoirs.
- **L'internalisation** : les savoirs formels acquis par un individu seront appropriés par lui, c'est-à-dire intégrés à sa propre base d'expérience et de connaissances, et mis en pratique dès que le besoin se fera sentir.

Ces quatre types de diffusion de la connaissance s'enchaînent naturellement. L'élargissement progressif des connaissances de l'entreprise se manifeste par le déroulement permanent de cet enchaînement, appelé « spirale de la connaissance » par les auteurs. Un tel élargissement est facilité, si les systèmes de pilotage soutiennent et stimulent les schémas interprétatifs personnels. Il peut être utile de fixer les grandes orientations, de manière à avoir des thèmes autour desquels vont se focaliser l'attention et la réflexion. L'apprentissage résulte donc :

- « de l'apprentissage des individus, qui acquièrent des connaissances nouvelles à partir de leur propre expérience et des autres sources de savoir auxquelles ils peuvent avoir accès ;

- de l'amélioration des dispositifs de pilotage en place, systèmes de gestion au sens large ». ¹⁰

3.4 Les approches de l'apprentissage organisationnel

Plusieurs travaux théoriques ont été menés sur l'apprentissage organisationnel faisant ressortir plusieurs conceptions et approches pour tenter de mieux cerner cette théorie. En effet, l'apprentissage peut être saisi comme un changement de comportement mais aussi comme un changement cognitif, ou encore comme une réalité construite. Nous avons mobilisé quelques approches pour éclairer cette théorie :

3.4.1 Le courant béhavioriste ou comportementaliste de l'apprentissage

Le terme béhaviorisme vient du mot anglais « behavior » qui signifie comportement. Fondé par le spécialiste de psychologie animale **Watson** en 1913 dans le prolongement des recherches sur le conditionnement animale dès 1889 par le spécialiste russe **Pavlov**, le béhaviorisme fut développé par le psychologue américain **Skinner**. Le béhaviorisme peut être qualifié comme une rencontre ou combinaison de deux disciplines entre d'une part la physiologie animale par rapport aux travaux de Pavlov et d'autre part la psychologie expérimentale par rapport aux travaux de Skinner. Ce courant s'appuie sur les comportements observables de l'apprenant car il est connu par la formule stimulus-réponses. En effet, le conditionnement classique de Pavlov consiste à déclencher un comportement répondant c'est-à-dire produire de manière involontaire par l'individu en réponse à un stimulus. Skinner a tenté de démontrer que le comportement peut être façonné en fonction des réponses souhaitées. Le comportement opérant de Skinner consiste à produire un comportement volontaire à l'issue de l'apprentissage ; ce comportement s'effectue au travers de variables de contrôle entre renforcement et punition. Au niveau individuel, l'approche béhavioriste appréhende l'apprentissage comme une modification des conduites des individus en fonction de séquences stimulus-réponses appropriées. L'apprentissage est analysé en termes de répétition, de conditionnement et de renforcement. Au niveau organisationnel, la séquence stimulus-réponse est reprise pour décrire les relations entre l'entreprise et son environnement mais aussi pour expliquer le fonctionnement interne de l'organisation. Selon Levitt et March, le comportement organisationnel est induit par des règles et des compétences développées dans l'entreprise au cours de son histoire et de ses expériences. L'apprentissage organisationnel met en valeur aussi les routines organisationnelles en réponse aux

¹⁰ P. Lorino, Méthodes et pratiques de la performance, le pilotage par les processus et les compétences, Paris, Editions d'Organisation, 2001, p.414.

Chapitre 1 : Le cadre théorique des alliances

changements de l'environnement et à la dégradation des performances de l'entreprise. Ces routines permettent le renforcement de la stabilité organisationnelle par contre elles limitent sa capacité à réagir à des problèmes nouveaux. Levitt et March affirment que les petits ajustements opérés et l'addition de nouvelles routines aux anciennes modifient les routines organisationnelles. Miner va plus loin en déclarant qu'en cas de crise organisationnelle ou d'une réorientation stratégique brutale cela conduirait à une modification radicale voire à un effacement de routines. Par conséquent, plusieurs critiques émanent de cette approche comportementaliste de l'apprentissage organisationnel. En effet, il est reproché à ce courant de ne pas être capable de développer une compétence chez l'apprenant. La mise en œuvre de ce courant aide seulement à développer des procédures ou des savoir-faire par contre il est inefficace quant au développement des compétences. Une autre limite pour les concepteurs de ce courant est qu'il est impossible de savoir ce qui se passe dans la tête de l'apprenant ainsi le béhaviorisme ne s'intéresse pas aux processus ni aux stratégies mis en œuvre par l'élève pour apprendre. Dans ce courant, l'erreur est considérée comme une absence d'apprentissage ou un échec de l'enseignant dans la planification des tâches. Selon Granovetter, cette approche majore le rôle des procédures au détriment des individus. Argyris et Schön élaborent comme critique le fait que ce courant réduise l'apprentissage organisationnel à une adaptation, un changement incrémental alors qu'il se définirait comme une modification radicale des structures et des cadres d'actions.

3.4.2 L'approche cognitive de l'apprentissage organisationnel

Le terme cognitivisme vient du latin *cognitio* qui signifie connaissance. Fondé dans les années 50-70, le cognitivisme s'est attaché à analyser les processus interne de l'apprentissage et à mettre l'accent sur la connaissance. Il porte sur l'étude des processus mentaux et s'intéresse à la manière dont l'information est reçue, traitée et transposée par les apprenants. Les connaissances sont une réalité externe que le sujet doit intégrer à ses schémas mentaux pour les réutilisés. L'évolution la plus remarquable a été le passage de l'approche béhavioriste de l'apprentissage à l'approche cognitive de l'apprentissage. En effet, le courant cognitiviste est venu combler les défaillances ou limites du courant béhavioriste telles que le fait de ne pas s'intéresser à ce qui se passe dans la tête de l'apprenant et que l'erreur est une source d'échec. Son objet d'étude est de comprendre comment l'apprenant traite l'information et l'intègre dans sa mémoire à long terme la retient et la récupère. Par ailleurs, ce sont les cognitivistes qui ont mis en évidence le fonctionnement de la mémoire à court terme, la mémoire à long terme et l'organisation des connaissances sous forme de réseau sémantique. Les cognitivistes

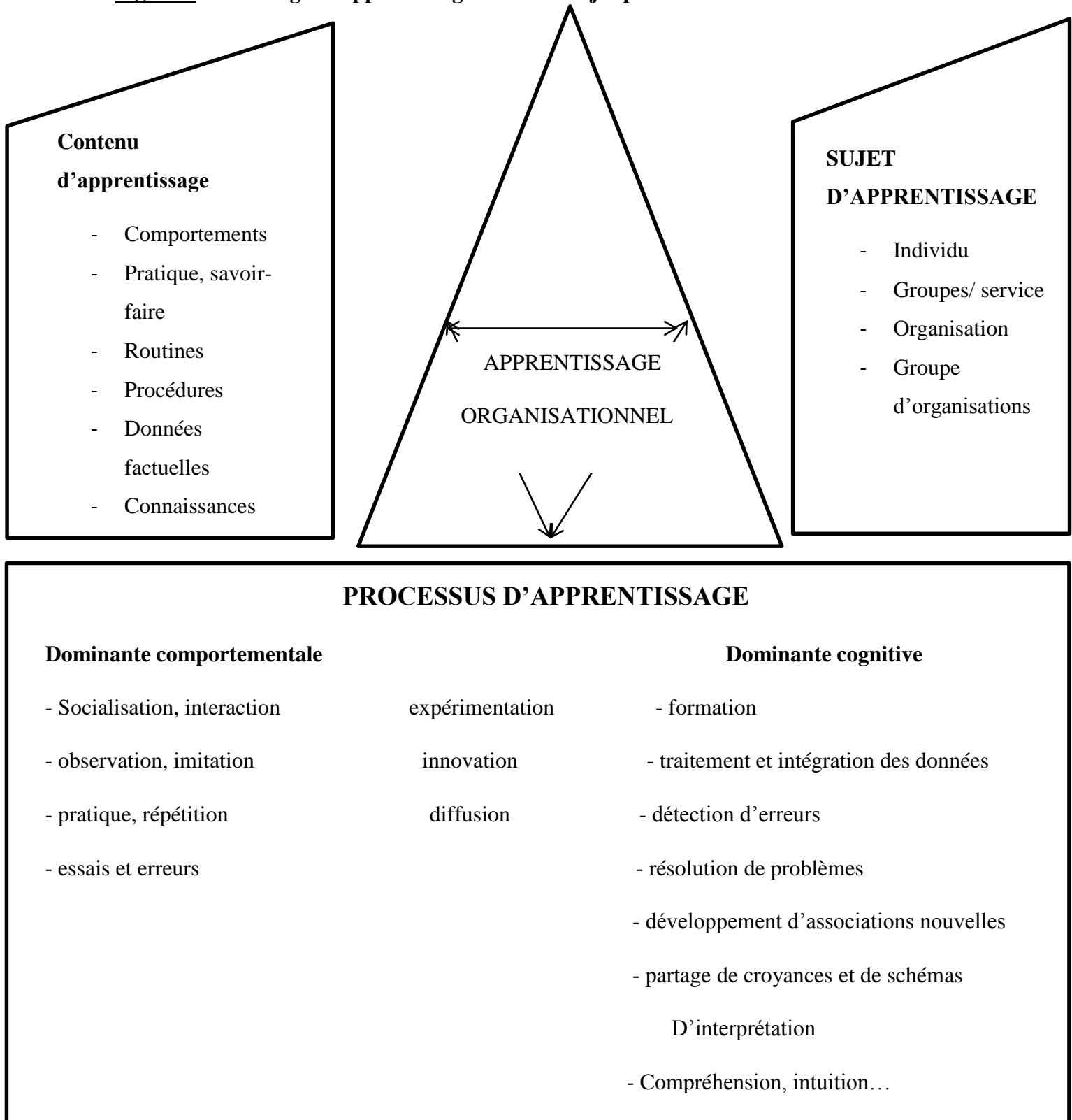
Chapitre 1 : Le cadre théorique des alliances

perçoivent l'apprentissage comme le traitement de la nouvelle information c'est-à-dire l'apprenant dispose d'ores et déjà de connaissances antérieures qui lui permettront de traiter la nouvelle information et de l'intégrer dans sa mémoire à long terme. Cette approche étudie principalement la prise en compte du sujet de l'apprentissage et sa complexité. Le « sujet » peut désigner l'individu, le dirigeant, le comité de direction, un service ou le groupe mais ce sont les contenus et les états mentaux qui comptent. Nous passons de procédures ou routines au concept de connaissance organisationnelle.

L'opposition et la complémentarité entre les approches comportementales et cognitives constitue donc une double pertinence pour organiser une grande partie de la littérature sur l'apprentissage organisationnel. Elle permet aussi de bien lier les notions de contenu et de sujet d'apprentissage avec les différents contenus qui leurs sont afférents. C'est pourquoi nous proposons le « triangle d'apprentissage » de Leroy qui unit ces trois dimensions.

Chapitre 1 : Le cadre théorique des alliances

Figure 4: "le triangle d'apprentissage: contenu-sujet-processus"



Source : Frédéric Leroy(1998)

3.5 Apprentissage organisationnel et alliance stratégique

Durant de nombreuses années, les études sur les alliances stratégiques ont porté beaucoup d'attention sur la capacité des alliances à transférer et à partager des connaissances ou des compétences entre les partenaires. Il en ressort que les alliances stratégiques permettent le transfert et la création de connaissances suite à l'interaction et aux échanges entre les partenaires. La théorie de l'apprentissage organisationnel offre une compréhension des enjeux que les alliances peuvent procurer aux entreprises en termes de transfert de connaissances organisationnelles et technologiques codifiables et non codifiables. Les alliances stratégiques sont, en effet, considérées comme l'une des plus importantes formes de coopération qui permet aux entreprises d'acquérir et de développer des connaissances externes dont elles n'en disposent pas. En outre, les entreprises choisissent de former des alliances stratégiques afin d'acquérir et de créer de nouvelles connaissances organisationnelles et technologiques. Hamel et al estiment que « les entreprises voient l'alliance comme une fenêtre sur les capacités de leurs partenaires ». Dans cette perspective, certaines entreprises ne peuvent acquérir facilement des connaissances sans former des alliances car ce sont les interactions entre les partenaires qui permettent d'apprendre et d'acquérir des connaissances. Ainsi, Hubert affirme que « l'un des principaux facteurs qui permet d'obtenir de multiples interprétations est une alliance stratégique avec d'autres organisations ». En effet, plusieurs études montrent que les entreprises en alliance ont acquis des connaissances leur permettant d'en créer de nouvelles et d'être innovantes.¹¹ L'apprentissage se définit alors comme un processus collectif qui implique l'interaction et la communication entre les organisations. Ce processus se traduit par la capacité de toute entreprise à produire, accumuler et mémoriser de nouvelles connaissances. L'apprentissage constitue le mécanisme par lequel une organisation apprend de l'autre à travers le transfert de connaissances. L'apprentissage est également considéré comme le processus d'accès à l'innovation : il permet de transformer la compréhension en action par la création de connaissances dans l'entreprise que ce soit au niveau de la technologie, du contenu, du processus ou des personnes. Par ailleurs, il est primordial de distinguer entre l'apprentissage organisationnel et technologique. Le premier regroupe l'ensemble des connaissances liées au management et au marketing ; le second correspond à toutes les connaissances liées à la technologie et au processus de production. En outre, la théorie de l'apprentissage organisationnel se focalise sur la connaissance et considère son

¹¹ A. C. Inkpen, "learning through joint-ventures: a framework of knowledge acquisition", journal des etudes de management, vol.37, n°7, 2000, p.1019-1044.

Chapitre 1 : Le cadre théorique des alliances

acquisition comme un avantage compétitif. Dans le cas des alliances stratégiques, il existe différents mécanismes qui permettent l'apprentissage entre les partenaires de l'alliance. L'observation constitue, à titre d'exemple, un moyen d'apprentissage. En observant les autres membres, les partenaires peuvent s'inspirer et imiter les meilleures pratiques. Néanmoins, pour qu'une connaissance acquise soit pertinente, elle doit être transmise dans l'organisation. Autrement dit, les connaissances doivent être exploitées et reconverties en nouveaux actifs. Par conséquent, la capacité de l'entreprise à assimiler, exploiter et produire de nouvelles connaissances est déterminée par des facteurs liés à la capacité d'absorption,¹² aux différences culturelles, à la communication et à la confiance entre les partenaires. La capacité d'absorption constitue un des facteurs les plus importants pour un transfert de connaissance efficace. Ainsi, une entreprise qui a une bonne capacité d'absorption peut transformer les connaissances acquises en biens et services. Ce sont les entreprises qui ont déjà des compétences de production et de l'expérience qui ont le plus de capacité à comprendre et à codifier les connaissances. En ce qui concerne la culture, la communication et la confiance, ces facteurs peuvent poser un problème ou, au contraire, favoriser le transfert de connaissances. En effet, la différence de culture entre les partenaires de l'alliance peut avoir une influence sur la communication entre ces derniers et sur la façon dont les partenaires acquièrent, interprètent et utilisent les connaissances. Dans ce contexte, la plupart des entreprises engagées dans les alliances établissent des centres de gestion interne. Ces centres ont pour objectif d'organiser des réunions avec les employés afin de partager les connaissances et les compétences requises.¹³ En outre, la confiance entre les partenaires de l'alliance permet d'échanger des idées et de partager des informations. La confiance se construit par la fréquence des interactions et se traduit généralement par la mise en place d'une structure de gouvernance formelle. Dans le contexte de pays en développement, les entreprises souffrent d'un retard en matière de connaissances et de compétences organisationnelles et technologiques. C'est pour ces raisons qu'elles ont recours aux alliances avec des entreprises étrangères plus expérimentées. Ces alliances stratégiques offrent aux entreprises de ces pays de réelles possibilités pour mettre à niveau leurs compétences organisationnelles, technologiques et le développement des capacités innovantes.

¹² Il s'agit de la capacité de l'entreprise à assimiler, internaliser et commercialiser de nouvelles connaissances acquises de sources externes telles que les fournisseurs, les clients ou autres entreprises.

¹³ G. Hamel et Y. L. Doz et C. K. Prahalad, "collaborer avec ses concurrents et gagner", revue de Harvard Business, vol.67, n°1, 1989, p.133-139.

Chapitre 1 : Le cadre théorique des alliances

Conclusion

Dans ce premier chapitre, nous avons réuni le corpus théorique se référant aux rapprochements interentreprises particulièrement aux alliances stratégiques. Nous avons précisément mis en évidence trois théories émanant de la structure interne et externe de la firme. En effet, le sujet des accords de coopération a suscité de nombreux travaux notamment dans le champ disciplinaire des sciences de gestion, mais force est de constater qu'il n'existe pas de théorie standard de la coopération inter firmes. Les approches théoriques présentées offrent des perspectives différentes du phénomène des rapprochements. Chaque approche est quasi mono-causale et fournit une justification théorique différente. Les propositions avancées permettent d'identifier trois logiques auxquelles peuvent répondre les alliances stratégiques : une logique de coûts (théorie des coûts de transactions), une logique d'interdépendance (approche par les ressources et les compétences) et une logique d'apprentissage (théorie de l'apprentissage).

Chapitre 2 : Présentation de l'alliance stratégique et son impact sur la croissance

Chapitre 2 : Présentation de l'alliance stratégique et son impact sur la croissance

Depuis les années 80, les chercheurs et praticiens en management ont porté un intérêt sur le sujet « alliance stratégique ». Pour certains auteurs, l'alliance stratégique est un moyen, qui permet aux partenaires de réduire la concurrence entre eux afin de renforcer leur position pour faire face ensemble à l'environnement, qui est en perpétuel changement. Selon d'autres, l'alliance stratégique est un outil qui permet d'accroître l'entreprise en chiffre d'affaires, en effectifs, part de marché. L'alliance assure la pérennité des entreprises. Ce chapitre s'articule autour de trois (03) sections, la première porte sur les notions fondamentales de l'alliance stratégique, sur ce point, il est nécessaire d'avancer quelques définitions spécifiques de l'alliance et pour distinguer les alliances stratégiques aux autres formes de partenariats, nous allons étudier ses principaux types et objectifs qui délimitent cette alliance. La deuxième section décrira la croissance de l'entreprise et ses différentes sources ; et la troisième section s'accroît sur l'évolution de l'alliance stratégique et ses conséquences pour les firmes. Avant de terminer ce deuxième chapitre, nous présenterons une petite conclusion qui récapitule l'essentiel du chapitre en quelques lignes.

Chapitre 2 : Présentation de l'alliance stratégique et son impact sur la croissance

Section 1 : Les alliances stratégiques et ses différentes composantes

Pour comprendre l'alliance stratégique, nous avons choisi de scinder cette section en trois (03) points qui nous semblent fondamentaux tels que :

- le premier concerne les définitions de l'alliance stratégique ;
- le second est relatif aux objectifs de l'alliance stratégique ;
- le troisième et dernier évoquera les types d'alliance stratégique

1.1 Définitions de l'alliance stratégique

A la lecture des ouvrages et revues sur les alliances, force est de constater une multiplicité de définition de l'alliance. Ce qui nous conduit à effectuer un choix parmi les nombreuses définitions. Ainsi nous abordons les définitions suivantes :

L'alliance stratégique est vue comme la nouvelle forme organisationnelle qui prend ampleur, même souvent si les motifs sont distincts.

Aussitôt, GARETTE et DUSSAUGE (1995) voient les alliances stratégiques comme étant: « des associations entre plusieurs firmes indépendantes qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, les moyens et ressources nécessaires ; plutôt que de mettre en œuvre ce projet de manière autonome, en supportant seules les risques et en affrontant seules la concurrence, de fusionner entre elles ou de procéder à des cessions ou acquisitions d'activité par modalité ». ¹

Cette définition exclut toute idée de se faire concurrence entre les entreprises sur l'activité de l'alliance. En effet, les alliances interentreprises permettent de contrer la concurrence, de mettre en œuvre des ressources technologiques, d'exécuter une activité ou réaliser un projet que chacune des firmes partenaires ne pourraient le réaliser toutes seules. Toutefois, BOUAYAD et LEGRIS (1996) définissent l'alliance comme : « un rapport de force, un rapport de pouvoir ou un rapport de négociation dynamique. Ce rapport s'articule autour de trois (03) axes : le projet, la réalisation et le contrat. Pour le projet, c'est une vision commune partagée, une stratégie en voie de concrétisation. Quant au contrat est la formulation du projet et des réalisations établies par les partenaires, son degré de formulation est variable. Et enfin, les relations que nouent les acteurs entre eux n'est pas forcément matérielle, elles sont

¹ DUSSAUGE P. et GARETTE B. ; les stratégies d'alliances, les éditions d'organisation, paris 1995

Chapitre 2 : Présentation de l'alliance stratégique et son impact sur la croissance

essentiellement humaines »². Selon Michel GHERTMAN (1992), l'alliance stratégique est la voie de développement nécessaire lorsque certains concurrents n'arrivent pas à développer seuls les moyens technologiques, humains, financiers et commerciaux pour faire face à des concurrents plus importants³. Une alliance stratégique est principalement caractérisée par l'existence d'une certaine concurrence, au moins potentielle entre les entreprises ayant affirmé leur volonté de coopérer. Dans une alliance, les partenaires demeurent indépendants en gardant leur intérêt et leur autonomie.

Une alliance stratégique est une coopération :

- à moyen et long terme, décidée au plus haut niveau et revêtant une importance stratégique pour les entreprises concernées ;
- Généralement bilatérale ;
- Parfois nouée entre des entreprises concurrentes ou potentiellement concurrentes
- Focalisée sur un projet de croissance concret et bien défini (les autres activités restent en dehors du cadre de l'alliance) ;
- Mise en œuvre en coordonnant les ressources et les compétences des partenaires pour développer, produire et/ou commercialiser des produits et services ;
- Basée sur le partage du pouvoir de décision entre les entreprises alliées (il n'y a pas de subordination ou de contrôle entre les partenaires ; ceux-ci restent indépendants et libres de leur stratégie et leur organisation sur toutes les activités exclues de l'alliance) ;
- Dotée d'une clause d'exclusivité réciproque (chacun s'engage de ne pas concurrencer directement les activités de l'alliance, que ce soit de manière autonome ou à travers d'autres alliances. [L. Lehmann, R. Durand ; strategor : toute stratégie d'entreprise, dunod 2016, page 486]

Dans certaines théories, l'alliance stratégique est évoquée comme étant la troisième voie du mode de croissance. Un outil à la disposition des chefs d'entreprises recherchant la croissance, et permet à chaque firme partenaire d'être plus forte face à la concurrence et de réaliser des objectifs spécifiques. De ce fait un rapport de confiance naît entre les partenaires, il y aura de communication et de partage d'information et de connaissances.

² BOUAYAD et LEGRIS : les alliances stratégiques, maîtriser les facteurs clés de succès, édition Dunod, paris 1996

³ Michel GHERTMAN : le management stratégique de l'entreprise, 2^{ème} édition, paris 1992

Chapitre 2 : Présentation de l'alliance stratégique et son impact sur la croissance

De la sorte, voilà en quelques lignes les définitions particulières relatives à une alliance stratégique. La caractérisation de l'alliance peut-être variée selon les types d'alliances, en retour, les objectifs stratégiques demeurent les mêmes.

1.2 Les objectifs de l'alliance stratégique

« Les alliances stratégiques permettent d'atteindre des objectifs relativement ambitieux par rapport aux moyens limités de mise en œuvre »⁴

Le but d'une alliance stratégique est alors de permettre aux partenaires d'accomplir leurs objectifs stratégiques individuels, qu'ils ne pourraient atteindre seuls, en réunissant leurs capacités et ressources différentes.⁵

Les alliances stratégiques, à l'horizon économique, créent de la valeur en utilisant les synergies présentes entre les firmes alliées. Ces synergies subdivisent en deux (02) types :

D'abord des synergies de coût, basées sur les économies d'échelle et ensuite, les synergies de "lien", appuyant sur les complémentarités entre partenaires. La séparation entre échelle et lien émane de la théorie économique de la formation de **joint-venture**. Ces objectifs économiques peuvent s'associer avec d'autres propos stratégiques.

⁴ M. CAULEY de la Sierra. « Management global alliances » 1999

⁵ Inkpen, Andrew C, Ross Jerry: « Why do some strategic alliances persit beyond their useful life »? California Management review 2001 vol 44 issue 1.

Chapitre 2 : Présentation de l'alliance stratégique et son impact sur la croissance

1.2.1 L'alliance offre des économies d'échelle

L'un des objectifs d'une alliance est de réaliser des économies d'échelle. Les alliances stratégiques offrent des opportunités afin d'activer la croissance des firmes, accroître leur compétitivité, améliorer leur productivité tout en préservant l'autonomie des alliés. Les firmes alliées peuvent avoir des effets d'échelle ou d'expérience en associant leurs forces sur un projet précis sans perdre de vue de leur indépendance. Un exemple illustratif est ; [« en formant un joint-venture au lieu d'externaliser l'activité, EURONEXT a pu bénéficier des économies d'échelle et la compétence technique d'Atos origin (...). Aussi les groupes chimiques créent des usines communes pour fabriquer certains produits intermédiaires qui génèrent des volumes très important. Les constructeurs automobiles investissent parfois conjointement dans des usines communes pour produire des moteurs ou certains modèles de voiture. (Extrait de l'ouvrage stratégor : toute stratégie d'entreprise page 492)].

A travers l'alliance, les partenaires mettent en commun leur ressource pour atteindre **la taille critique**, autrement dit de mettre ensemble des entreprises pour créer des entreprises beaucoup plus grosses. Le but étant d'atteindre la taille critique qui permet à un meilleur accès aux fournisseurs, on achète plus donc on achète moins chère, a un prix abordable et diminution de coût par article.

1.2.2 L'alliance permet de mobiliser des compétences complémentaires

Les alliances stratégiques facilitent la combinaison des compétences et des actifs afin de créer des activités nouvelles ou bien régénérer la prospérité de l'ancienne activité. Parfois ce qui est envisagé par les alliés indirectement concurrents, qui évoluent dans des secteurs voisins.

Le but de ces alliances est de créer un nouveau business ou d'améliorer la performance d'un business existant sans qu'il soit nécessaire de fusionner les entreprises impliquées, souvent parce que le nouveau business créé grâce à l'alliance ne représente qu'une petite partie du portefeuille d'activités des acteurs. (Stratégor p496)

1.2.3 L'apprentissage

L'alliance n'est pas seulement un moyen d'exister dans une arène stratégique qui serait inaccessible si l'entreprise attendait s'aventurer seule mais aussi une occasion de se doter des compétences nouvelles grâce aux apprentissages qui sont possible. L'alliance est un instrument qui facilite l'acquisition des connaissances, l'apprentissage du savoir entre les firmes collaboratrices. Certaines compétences sont rares sur le marché sinon parfois non

Chapitre 2 : Présentation de l'alliance stratégique et son impact sur la croissance

disponibles, la difficulté de transférer certaines technologies, bénéficier l'expérience d'une spécialisée dans une activité donnée, ce sont tous ces facteurs qui motivent les entreprises à nouer des alliances.

1.2.4 Les entreprises (surtout PME/PMI) nouent des alliances pour se mettre l'abri des concurrents

Les petites entreprises font des alliances pour se protéger contre les plus puissants évoluant dans leur secteur. Les firmes fragiles ayant une position concurrentielle faible, collaborent avec d'autres firmes afin de se protéger contre des concurrents leaders.

Les partenaires jouissent à des synergies

Les marchés, les clientèles, les produits et ressources s'érigent ou bâtissent des principaux vecteurs de transmission de synergies résultant d'une stratégie d'alliance (M. Darbelet & al, 2007)⁶. Ces synergies peuvent-être résumées dans le tableau suivant.⁷

Tableau 6 : Synergies d'alliance

Effets de synergies rattachés aux marchés	Effets de synergies liés aux clients
Les alliés s'adressent géographiquement à des pays différents afin de distribuer leurs produits.	Les firmes partenaires s'adressent à des segments différents.
Effets de synergies inhérents aux produits	Effets de synergies inhérents aux ressources
Les associés commercialisent des produits différents mais qui se complètent	Les entreprises alliées compensent mutuellement leurs forces et faiblesses.

Source : A. Abdessad, E. Nadia, stratégie PME, 2013, p.39

Il est à noter que, l'objectif stratégique d'une alliance se situe à deux niveaux :

- Les objectifs des alliés qui existent bien avant la création de l'alliance ;
- Et les objectifs de l'alliance en question, qui rassemble les objectifs individuels.

Les objectifs stratégiques particuliers à une alliance se trouvent sur les facteurs qui ont rapports avec les marchés ou bien les technologies (comme la pénétration d'un nouveau marché, l'acquisition d'une part de marché).

⁶ A. Abdessad & E. Nadia M'hiri : Revue des sciences de gestion, stratégie PME, 2013 p.39-51

Chapitre 2 : Présentation de l'alliance stratégique et son impact sur la croissance

La raison qui pousse les entreprises à nouer une alliance stratégique est l'avantage que procure cette dernière aux nouvelles associées. Ainsi nous pouvons évoquer quelques avantages qui incitent les firmes à collaborer.

- ✓ L'alliance est tout d'abord un moyen pour les firmes de limiter leur investissement par rapport à une fusion-acquisition en ciblant leur collaboration sur une activité précise (Doz 1991).
- ✓ **Une augmentation du chiffre d'affaire :** les petites et moyennes entreprises très généralement souffrent d'une insuffisance de chiffre d'affaire, l'alliance permet d'accroître leur chiffre d'affaire.
- ✓ **Accélération de l'internationalisation :** aujourd'hui, nous constatons que l'internationalisation est en plein essor dû à la globalisation de goûts. Les modes de consommation des différentes nations se rapprochent (habillement, style de vie, moyens de transports, ...). Ce phénomène agréé les entreprises de commercialiser des produits ou services identiques un peu partout dans le monde. Les entreprises qui choisissent de coopérer avec une firme étrangère dégagent profits des circonstances sur le marché international afin de concrétiser ou réaliser des économies d'échelle tout en assurant davantage leur compétitivité. L'alliance stratégique est un moyen qui aide à maîtriser le processus d'internationalisation.
- ✓ **L'essor de la technologie :** à l'heure actuelle, le cycle des innovations est très rapide, pour assurer leur compétitivité en recherche et développement à l'échelle mondiale, les entreprises encourent des risques en investissement des sommes colossales. Comme toute seule une firme ne peut détenir les compétences et ressources nécessaires pour innover, donc le recours à une alliance lui permet de pallier le manquement. L'alliance lui offre la combinaison de technologies, le partage des coûts (de productions, transactions,...) et de risques.
- ✓ **Les entreprises voient leur réseau de distribution s'élargir même hors zone d'activité grâce à l'alliance**

Chapitre 2 : Présentation de l'alliance stratégique et son impact sur la croissance

- ✓ **Les entreprises bénéficient des occasions d'apprentissage, chacun des alliés apprend avec son partenaire soit sa culture, sa méthode de management, son expérience, sa spécialisation, etc.**
- ✓ **L'accès au marché :** nouer une alliance permet aux firmes de conquérir des nouveaux marchés grâce au partenariat à l'échelle globale.

En dépit de ces nombreux atouts, cependant les alliances stratégiques comportent des inconvénients et subissent des risques.

L'inconvénient de l'alliance qui semble le plus critique est la diversité culturelle. Les firmes ne possèdent pas la même culture, n'ont pas le même style de management, la gouvernance d'une petite entreprise est forcément différente celle d'une grande entreprise.

A long terme, des conflits d'intérêts ou/et d'objectifs peuvent apparaître. La capacité d'apprentissage se diffère d'une firme à l'autre, les équipes n'ont pas la même capacité de s'adapter au changement. Ce qui peut retarder la mise en œuvre de la nouvelle activité.

1.3 Typologies d'alliance stratégique

Les catégorisations des alliances connaissent plusieurs formes différentes. Les critères suggérant la répartition des accords de collaboration entre firmes sont nombreux. Ainsi la caractérisation des typologies s'effectue selon le champ concurrentiel des partenaires (B. Garette & P. Dussauge, 1995), la nature des apports (F. Moreau, 2003), la durée des alliances (J-C. Mathe, 2001), le niveau d'implication dans les capitaux propres (D. Jolly, 2001).

Cependant, Garette & Dussauge, (1995) arrivent à classifier ces différentes formes d'alliance en deux grandes catégories.

-Les alliances nouées entre firmes concurrentes, qui comprennent : les **alliances d'intégration conjointe** ou de Co-intégration, les alliances de **pseudo-concentration** ou additive et les alliances dites **complémentaires**.

-Les alliances entre des entreprises non concurrentes, appelées aussi stratégies de partenariat. Ces alliances regroupent les **joint-ventures de multinationalisation**, les **partenariats verticaux** et les **accords sectoriels**.

Chapitre 2 : Présentation de l'alliance stratégique et son impact sur la croissance

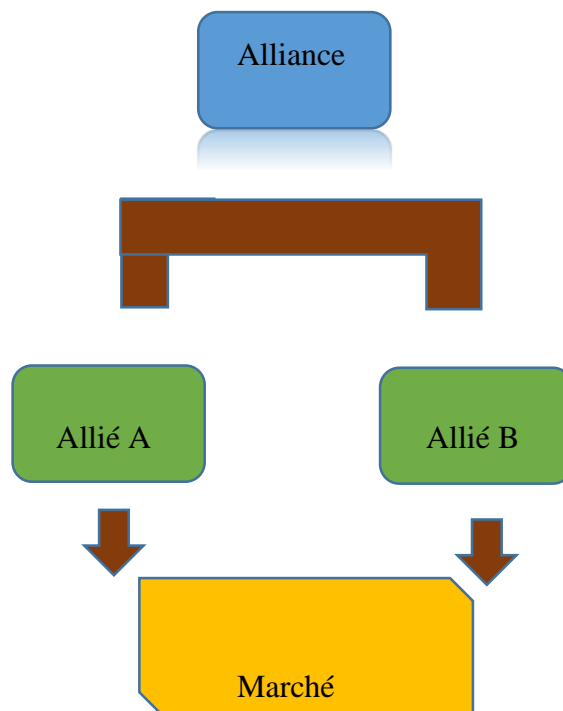
1.3.1 Les accords de coopérations interentreprises concurrentes

Les alliances regroupant des firmes concurrentes sont de trois (03) formes distinctes :

➤ **Les alliances de Co-intégration :**

Ces types d'alliance regroupent généralement des entreprises concurrentes, l'objectif de ces entreprises est de réaliser des économies d'échelle à un certain stade du processus de production. Les entreprises s'allient pour mener ensemble des activités pouvant engendrer des coûts telles que la recherche et développement (R& D), la production des sous-ensembles ou composants. Parfois, les alliances d'intégration conjointe unissent des firmes originaires de la même localité. Par exemple Co-intégration intra-africaine. On rencontre ce type d'alliance dans l'industrie automobile et dans le secteur informatique. La Co-intégration peut être schématisée comme suite :

Figure n°5 : L'alliance de Co-intégration



Source : les stratégies d'alliance, Editions d'organisation page 106

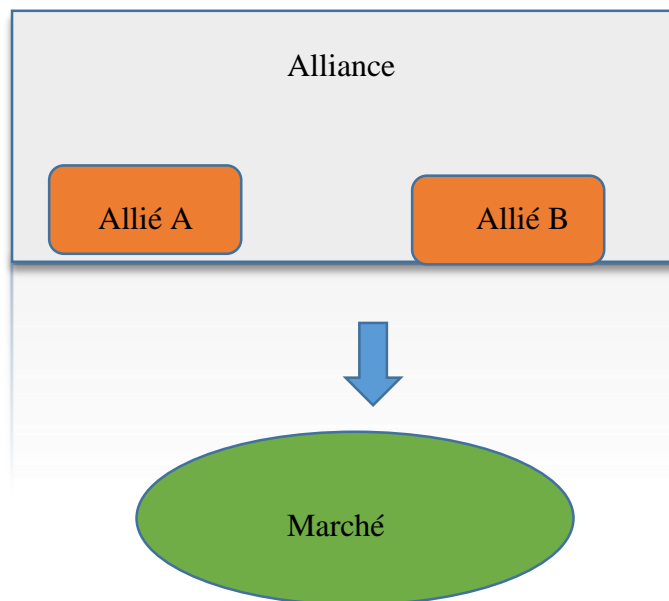
Les firmes sont en collaboration sur une activité précise mais elles peuvent se retrouver sur le marché et s'affronter sur d'autres produits en outre de l'alliance.

Chapitre 2 : Présentation de l'alliance stratégique et son impact sur la croissance

➤ **Les alliances de pseudo concentration** (ou additives)

Les alliances de pseudo concentration ou encore appelées alliances additives rassemblent des entreprises qui produisent, commercialisent et développent les mêmes produits, évoluant dans la même industrie. L'objectif visé dans ces types d'alliance est l'obtention d'une taille critique. Les compétences et les contributions des entreprises associées sont de mêmes natures. Les alliances additives couvrent toute la chaîne de valeur (R&D, commercialisation, production). Au marché le produit sera typique sans distinction et commun aux associés. Ces alliances sont présentes dans le transport aérien comme par exemple l'alliance entre GE et Snecma.

Figure n°6 : Les alliances additives



Source : strategor ; toute stratégie d'entreprise, dunod 2013, p.494

➤ **Les alliances complémentaires**

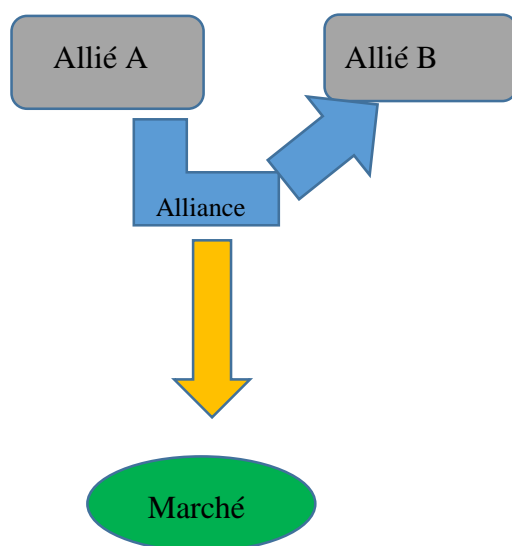
Ce sont des accords interentreprises concurrents, regroupant des firmes dont les compétences et contributions sont de nature différente. L'une s'occupe de la production ou de service et l'autre essaie de commercialiser les biens et services à travers ses canaux de distribution. Un allié détient des ressources technologiques et l'autre apportera des compétences afin d'exploiter la technologie. On trouve

Chapitre 2 : Présentation de l'alliance stratégique et son impact sur la croissance

habituellement ces alliances dans l'industrie pharmaceutique et les laboratoires multinationaux qui commercialisent des médicaments développés par des petites entreprises innovantes, sont fréquents également dans l'automobile, l'informatique, télécommunication et les électroménagers du grand public.⁸ L'objectif de l'alliance complémentaire est de valoriser la complémentarité des contributions pour éviter la concurrence de différenciation. Les alliances complémentaires unissent des entreprises qui contribuent, apportent des ressources et compétences de nature différente afin de les combiner pour atteindre les objectifs communs (pénétration d'un nouveau marché, surtout quand l'alliance conclue entre des entreprises de nation différente).

L'alliance complémentaire peut être schématisée comme ainsi :

Figure n°7 : Les alliances complémentaires



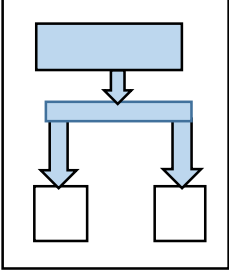
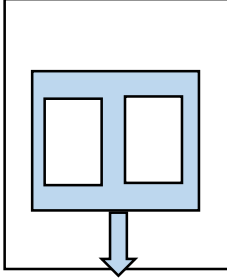
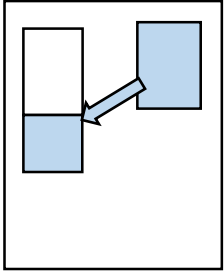
Source : strategor ; stratégie d'entreprise, dunod 2013 ; page 495

En résumé, le tableau ci-après permet d'apprécier les trois formes d'alliance entre concurrents, en synthétisant les objectifs spécifiques recherchés, les effets sur la concurrence, les organisations fréquemment mises en place, et les particularités géographiques de chacun des trois types d'alliance.

⁷Strategor : toute stratégie d'entreprise 7^{ème} édition dunod, 2016 p.513

Chapitre 2 : Présentation de l'alliance stratégique et son impact sur la croissance

Tableau 8 : Résumé de la typologie des alliances entre concurrents

	Alliances de Co-intégration	Alliances de pseudo-concentration	Alliances complémentaires
Définition	 <p>Des firmes concurrentes développent et/ou fabriquent un élément ou un composant commun qui serait intégré dans leurs produits propres</p>	 <p>Un consortium d'entreprises concurrentes développe, fabrique et commercialise un produit commun aux firmes partenaires</p>	 <p>Sur un marché où elle est déjà implantée, une entreprise commercialise un produit initialement développé par une entreprise concurrente</p>
Objectif	Atteindre la taille critique sur une fonction ou un composant sans faire appel à un fournisseur extérieur	Atteindre la taille critique sur le secteur d'activité en évitant la concentration en bonne et due forme	Exploiter la complémentarité des apports en évitant à chaque firme d'investir dans des actifs identiques à ceux du partenaire
Effets sur la concurrence	La concurrence subsiste sur les produits finaux	La concurrence disparaît sur le produit commun	La concurrence frontale est évitée par la différenciation du produit concerné vis-à-vis des produits de l'allié distributeur
Organisation la plus fréquente	Répartition des travaux de recherche et développement entre alliées et fabrication dans une usine commune	Projet en coopération découpé en sous-ensemble dont le développement et la production sont répartis entre alliés. Parfois commercialisation confiée à une filiale	Chaque allié effectue les tâches supportées par les actifs qu'il maîtrise. Souvent, la fabrication ou la commercialisation sont faites par une alliance commune

Chapitre 2 : Présentation de l'alliance stratégique et son impact sur la croissance

		commune	
Industries les plus fréquentes	Automobile, informatique	Aérospatial, armement	Télécommunication, automobile
Nationalités les plus fréquentes	Intra-Europe, Intra-USA	Intra-Europe	Japon-Europe, Japon-USA
Exemples	Moteur V6 PRV Renault-VW Programme Eurêka Siemens-IBM	Concorde Airbus Eurocopter ATR	GM-Toyota "Nummi" Matra-Renault « Espace » Matra-Ericsson Roussel Uclaf-takeda

Source : GARRETTE et DUSSAUGE ; les stratégies d'alliance, les éditions d'organisation 1995, page 113.

1.3.2 Les alliances entre firmes non concurrentes

Regroupent trois types d'alliance, qui sont :

➤ Partenariats verticaux

Association d'entreprises faisant partie des secteurs successifs dans le processus de production. Il s'agit d'une intégration verticale partielle car l'entreprise décide de participer, au travers d'un fournisseur précis à la conception et production d'un produit dont elle a besoin sans en devenir elle-même producteur.

➤ Accords sectoriels

Accord entre des entreprises appartenant à des secteurs différents. Le but de cet accord est de s'allier pour créer une diversification de leurs activités permettant à l'un des partenaires d'entrer dans le secteur d'activité de l'autre.

➤ Joint-ventures

Appelés encore coentreprises ou entreprises communes sont similaires aux sociétés en nom collectif mais sont particulièrement constituées dans un but limité ou un seul projet contrairement à une société en nom collectif, la coentreprise ne naît pas par défaut de l'activité des coentreprises ; il requiert plutôt l'intention spécifique et l'accord des parties. A ce titre un accord de joint-venture doit être rédigé par écrit pour éviter d'interpréter l'activité comme une société en nom collectif. Atteindre un objectif spécifique ou travailler sur un projet spécifique est une caractéristique clé de la coentreprise.

Chapitre 2 : Présentation de l'alliance stratégique et son impact sur la croissance

A noter que les Co entrepreneurs peuvent être des personnes physiques ou morales. Cependant il est le plus souvent utilisé par deux entités commerciales distinctes pour entreprendre un projet spécial ou une activité commerciale. Ils sont particulièrement courants lorsqu'une entreprise souhaite étendre ses activités sur un nouveau marché (exemple : expansion des ventes dans un pays étranger).

Exemple : une entreprise Américaine souhaite développer ses ventes de produits en Chine. La Chine s'est avérée être un environnement réglementaire et un marché client difficiles pour les firmes Américaines. Au lieu de pénétrer directement le marché chinois, l'entreprise Américaine peut décider de faire un essai de son produit en Chine pendant un moment donné. A la fin de ce moment, l'entreprise Américaine peut entrer directement sur le marché Chinois pour poursuivre ses ventes de produits avec une société Chinoise. Les deux conviennent de commercialiser conjointement le produit de l'Américaine.

L'alliance stratégique est une voie de développement des entreprises, ainsi les PME qui connaissent une difficulté financière, empruntent ce chemin pour s'accroître. Nous pouvons comprendre que la croissance est une condition de survie de l'entreprise et un moyen d'assurer sa pérennité. C'est l'objet de la section suivante.

Chapitre 2 : Présentation de l'alliance stratégique et son impact sur la croissance

Section 2 : la croissance de l'entreprise et ses différentes sources

La performance des alliances est une chose difficile à mesurer, cependant les alliances stratégiques pour la plupart d'entre elles provoquent de la croissance. Etant une modalité de développement comme les alliances, la croissance des entreprises est une conséquence directe des alliances stratégiques. Nous verrons dans cette section une généralité sur la notion de croissance, ses différentes sources et le lien important qu'elle entretienne avec les alliances.

2.1 Concept de croissance de l'entreprise

Nous allons étudier le concept de croissance de l'entreprise en se focalisant sur les trois points suivants : définitions générales, les facteurs, moteurs et les modalités de la croissance.

2.1.1 Définitions de la croissance de l'entreprise

Généralement, la croissance est une notion quantitative qui désigne l'augmentation durable des activités. Plus précisément, elle se définit comme étant : « un mouvement de développement d'activité, qui peut se mesurer de manière quantitative (augmentation du Chiffre d'Affaires, du profit, de la part de marché, des effectifs employés et de ses ressources) et s'apprécier de manière qualitative (accroissement de la capacité d'influence de la firme sur son marché, élargissement de sa notoriété, développement de son image etc....) ».

La croissance de la firme traduit donc sa capacité à maintenir ou à développer sa position dans un environnement concurrentiel hostile. Pour certains auteurs tel que VERNA⁹, la croissance est : « le fait qu'une entreprise devienne plus importante et les circonstances de cet agrandissement (...) il y a croissance si l'entreprise s'enrichit régulièrement ». En effet, la croissance de l'entreprise se caractérise par l'accroissement de ses dimensions en termes de produits et de résultats qu'elle réalise pendant un exercice donné et continu. Par ailleurs, d'autres théoriciens considèrent que la croissance fait partie de l'évolution naturelle d'une entreprise. Par conséquent, elle dépendra à ce que l'entité rend à la planète ou bien dans l'environnement où elle essaiera de se positionner d'une manière favorable face à ces rivaux.

⁹ VERNA G., « croissance ou survie? Quelle sera l'attitude la plus probable pour une petite entreprise légale du Tiers monde », Gestion 2000, vol.4, 1994, pp. 93-113.

Chapitre 2 : Présentation de l'alliance stratégique et son impact sur la croissance

En outre, DAVIDSON (1989, 1991)¹⁰ indique la croissance de l'entreprise comme : « un esprit d'entreprise continu » puisque c'est une décision prise par le propriétaire exploitant et qui exige des motifs possibles afin de mesurer sa réussite.

D'après son observation, les théories économiques tiennent pour acquise la volonté de développer une entreprise en supposant comme motifs possibles la motivation de l'exploitant qui s'accroît essentiellement par la maximisation des profits. A cet égard, l'auteur s'appuie sur la théorie de la motivation du besoin d'accomplir pour pouvoir distinguer le degré d'effort consacré à la satisfaction de ce besoin afin de gérer la croissance d'une entreprise. Cependant, il précise que le comportement prédit par la maximisation des bénéfices n'est pas le seul ni le plus important motif de croissance.

Après avoir montré quelques définitions de la croissance de l'entreprise, mettons au point les divers facteurs et moteurs de croissance.

2.1.2 Facteurs et moteurs de croissance de l'entreprise

Traditionnellement, on entend par facteurs et moteurs de croissance d'une entreprise, tout ce qui peut avoir un effet immédiat et quasi mécanique sur la croissance.

2.1.2.1 Facteurs de croissance de l'entreprise

On distingue deux principaux facteurs de la croissance : le capital et le travail. Lors de son étude, Adam SMITH (1776) a identifié deux formes polaires du capital¹¹ : l'une le capital humain appelé "le travail" ; et l'autre les rendements constants du capital physique ou capital matériel communément appelé "le capital" ».

Par ailleurs, la croissance est soutenue par la division du travail en spécialisant les individus pour contribuer à l'augmentation de leur productivité influencée par le niveau de formations, de qualifications, l'intensité et l'organisation du travail ; ainsi par la disponibilité de sources d'énergies relatives bon marché et capables de faire fonctionner les machines.

¹⁰ DAVIDSON cité par Evangelia PAPADAKI et Bassima CHAMI : les facteurs déterminants de la croissance des micro-entreprises au Canada ; juillet 2002.

¹¹ Dominique. G. P. R : les nouvelles théories de la croissance ; 5^{ème} édition ; édition la découverte ; Paris 2003 ; 115 pages.

Chapitre 2 : Présentation de l'alliance stratégique et son impact sur la croissance

Certains auteurs tels que Pierre MAILLET (1969) se sont aperçus de divers facteurs importants pour promouvoir la croissance, dont les principaux sont les facteurs naturels et techniques, et les facteurs économiques et sociaux¹² :

Les facteurs naturels et techniques regroupent à la fois l'élargissement des connaissances scientifiques, l'instauration d'un lien entre la recherche scientifique et la recherche appliquée, l'application des inventions qui demande un effort technique, l'investissement ou le capital utilisé conjointement avec la main d'œuvre pour mettre en œuvre certaines techniques de productions plus perfectionnées et créer une nouvelle capacité de production.

Quant aux facteurs économiques et sociaux, ils doivent accroître plus rapidement leur production et présenter une très forte résistance à tout changement. Il y a aussi la libre circulation des connaissances par l'environnement externe, la vente de brevets ou l'octroi de licences de fabrication pour améliorer la formation ainsi que l'effort d'investissement, la décentralisation des activités et la répartition des facteurs de productions.

2.1.2.2 Moteurs de croissance de l'entreprise

Quel que soit la pression de bouleversement de l'environnement actuel ainsi que le niveau de développement attendu par l'entreprise, les organisations élaborent de nouvelles méthodes de gestion de son capital immatériel basées sur une attention de plus en plus grande accordée à la gestion des compétences et des connaissances. Cela exige donc l'instauration de mesures incitatives pour le partage des connaissances comme la communication, la participation et la forte volonté de travailler en dépassant les frontières organisationnelles. En conséquence, la croissance de l'entreprise repose sur ses forces motrices qui sont généralement une force propulsive de la compétence de base et du métier spécifique que l'entreprise donne pour son identité particulière et lui procure la réussite et un avantage concurrentiel déterminant¹³.

- La compétence :

M. GRUNDSTEIN définit les compétences comme ¹⁴: « la capacité des personnes à mettre en œuvre les savoirs et les savoir-faire constitutifs des connaissances de l'entreprise dans des

¹² Pierre MAILLET : la croissance économique ; 2^{ème} édition de la presse universitaire de France ; Paris 1969 ; 125 pages.

¹³ Evangelia Papadaki et Bassima Chami : les facteurs déterminants de la croissance des micro-entreprises au Canada ; juillet 2002.

¹⁴ Grundstein M. et Zacklad M., Management des connaissances, modèles d'entreprise et applications, Traité IC2, série Informatique et SI, Hermes Science Publications, 2001.

Chapitre 2 : Présentation de l'alliance stratégique et son impact sur la croissance

conditions de travail et des contraintes données : le poste de travail, un rôle déterminé, une mission spécifique. Ainsi la compétence se réalise dans l'action : c'est un processus qui, au-delà des savoirs et des savoir-faire, fait appel aux comportements des personnes, à leur savoir être, à leurs attitudes éthiques ». Il est donc très important de définir les compétences primordiales à développer pour que la capitalisation et la formation portent sur l'entreprise.

Pour valoriser les capitales compétences des organisations, il faut se focaliser sur l'exploitation du formidable potentiel offert par les nouvelles technologies de l'informatique et de la communication par les thématiques d'animation des communautés de pratiques et les bases de connaissances adéquates à la stratégie de l'entreprise afin d'offrir un avantage compétitif certain. En effet, ce concept d'entreprise apprenante est réalisé par la mise en commun des ressources de formation et des connaissances produites dans le travail quotidien grâce à des outils communs qui conduisent l'entreprise à la création d'une synergie pour maintenir et améliorer sa position concurrentielle. C'est dans cette optique qu'il doit être conçu en fonction de l'accélération de sa croissance par des alliances.

- Le métier :

Quant au choix du métier, il y en a toujours un que l'entreprise domine le mieux sur le marché où elle a une compétence supérieure par rapport à ses concurrents. Ce savoir-faire spécifique de l'entreprise peut-être dû soit à la vision du chef d'entreprise, soit au hasard du développement de l'entreprise qui a su, un jour, saisir une opportunité qui l'a conduit à maîtriser un métier plus spécifiquement qu'un autre. C'est cette activité où l'entreprise excelle que nous appelons sa force motrice. Cependant, le développement de l'entreprise au niveau de ses compétences et de ses activités n'est pas suffisant pour aboutir à la croissance d'entreprise au fil du temps.

En effet, d'autres auteurs ont identifié huit forces motrices potentielles notamment la recherche et développement, la production, le marketing, la vente, la distribution, la capacité de croissance rapide, le rendement et rentabilité, le management et l'organisation. C'est pour cela que nous trouvons dans la nouvelle théorie de la croissance endogène que la croissance exige l'intervention du progrès technique et des nouvelles technologies.

Face aux aléas de l'environnement concurrentiel, l'entreprise ne cherche que son développement afin d'apprécier la compétitivité.

Chapitre 2 : Présentation de l'alliance stratégique et son impact sur la croissance

2.1.3 Modalités de croissance de l'entreprise

La croissance de l'entreprise se réalise selon trois modalités principales qu'elle peut faire appel pour obtenir des ressources financières et techniques : la croissance interne, la croissance externe et la croissance contractuelle (ou alliances stratégiques).

2.1.3.1 Croissance interne (ou organique)

La modalité de développement la plus simple (et la plus répandue) est la croissance interne. On parle aussi de croissance « organique ». Elle correspond au cas où l'entreprise dispose des ressources et compétences suffisantes pour assurer seule l'exploitation du DAS. En d'autres termes, on entend par développement ou la croissance interne de l'entreprise, l'adjonction de moyen de production, de recherche, de distribution, créé grâce à l'investissement interne des ressources humaines, financières et techniques pour développer des capacités de productions nouvelles. Et c'est ce qu'il faut favoriser par –dessous tout à cause de la forte demande des produits, la confidentialité de différentes recherches et développement. La croissance interne peut porter sur une capacité de production (achat de chaines de montage supplémentaires par exemple). La création peut aussi concerner de nouvelles capacités de recherche ou de distribution grâce aux ressources humaines, financières et techniques de l'entreprise.

Cette stratégie de développement de l'entreprise est avantageuse puisqu'elle permet une meilleure maîtrise du développement de l'entreprise en termes de coûts. Elle se prête bien à l'autofinancement en conciliant les ambitions de l'entreprise dans son environnement, avec le niveau de ses ressources internes. Au titre des inconvénients, la croissance interne est lente dans sa mise en œuvre. Elle est peu adaptée à la diversification qui nécessite l'acquisition de nouvelles ressources et compétences.

Même si elle crée des avantages à l'égard des entrepreneurs par la garde de la maîtrise de la société et le renforcement de leur secteur d'activité ; elle favorise aussi le climat social par la promotion, la motivation et la sécurité d'emploi.

De plus, la croissance interne est parfois insuffisante pour suivre le développement des marchés, pour atteindre la taille critique ou pour obtenir des ressources critiques qui manquent à l'entreprise. Il faut donc se concentrer sur l'extension d'un site de production, la création de nouveaux produits, l'implantation d'une filiale de commercialisation, la création d'actifs physiques, l'accord de coopération pour partager les équipements communs, les formes de partenariat basées sur un contrat qui correspond, en particulier à des techniques d'impartition

Chapitre 2 : Présentation de l'alliance stratégique et son impact sur la croissance

où l'entreprise contrôle les partenaires et utilise la spécialisation des autres (comme la franchise, la sous-traitance, la concession et la cession de licence, etc.).

Pour son financement, ce dernier peut être interne par l'utilisation de la cession partielle d'actif, etc. ; et peut être externe par l'emprunt bancaire, le marché de capitaux, etc.

2.1.3.2 Croissance externe

Etant donné la difficulté d'acquérir rapidement des parts de marché, de profiter des effets de synergies sur le plan technique, recherche et développement, d'avoir accès à des technologies de pointe, de pénétrer des marchés, d'économiser les coûts de création de marque nouvelle et d'assurer l'autonomie en matière d'approvisionnement et de commercialisation, la solution établie pour toute entreprise c'est de recourir à la croissance externe car c'est un moyen d'acquérir rapidement des compétences en rachetant ou en s'alliant à d'autres organisations dans un processus discontinu et exogène de regroupement des ressources et activités.

En effet, elle nécessite une sorte de partenariat avec l'extérieur qui peut être juridiques ou financières :

Il s'agit de modalité juridique lorsque la croissance se traduit par l'achat de droit de propriété (parts sociales, actions), la participation simple qui s'opère dans un seul sens ou complexe, la fusion avec création d'une nouvelle société qui peut être une fusion absorption, c'est-à-dire, la société absorbée est intégrée à la société absorbante et disparaît ; ou bien une fusion par un apport partiel d'actifs qui signifie qu'un apport de patrimoine de A vers B reçoit des actions de B.

Par contre, la croissance externe est dite financière lorsqu'elle se porte sur le ramassage boursier c'est-à-dire l'achat régulier et discret en bourse des actions d'une entreprise, une Offre Publique d'Achat (OPA) limitée sur une période de 1 à 3 mois, une Offre Publique d'Echange (OPE) qui est une proposition d'échanger des titres à une certaine entreprise, contre des actions ou obligations créés à cet effet et une offre publique de vente (OPV) par l'achat de titres d'une société nouvelle et de son introduction en bourse.

Cette concertation avec les partenaires externes procure à l'entreprise une croissance rapide, une taille suffisante atteinte plus rapidement, et permet de se maintenir et de se développer et de résister à un marché concurrentiel. Ainsi, l'entreprise peut saisir des opportunités de marché, particulièrement en cas de diversification de ses produits puisqu'il se peut qu'elle risque d'avoir un nouvel entrant dans le secteur d'activité et n'arrive pas à suivre l'évolution du marché. En fait, la croissance externe présente des avantages plus rapides dans sa mise en

Chapitre 2 : Présentation de l'alliance stratégique et son impact sur la croissance

œuvre par rapport à la croissance organique puisqu'il s'agit plutôt d'une variante particulière de réalisation d'une stratégie de base telle que la domination par les coûts pour bénéficier d'économie d'échelles et la différenciation en rachetant une entreprise pour accéder à une nouvelle niche. Elle permet donc d'acquérir rapidement des compétences nouvelles, d'expériences et des parts de marché ; la croissance externe favorise parfois le contournement des barrières à l'entrée et elle permet d'augmenter le pouvoir de négociation (car la taille de l'entreprise augmente et avec elle le volume de ses achats).

S'agissant des inconvénients, l'entreprise peut subir des risques financiers ou d'endettements dans le cadre d'acquisition d'entreprise en difficulté.

En termes d'investissement des ressources nouvelles, le coût est relativement élevé, le risque sur les actifs immatériels, la difficulté d'intégration et de contrôle des grands groupes industriels (répartition des pouvoirs et de fusions, création d'une culture commune, problème de restructuration du groupe, et l'exploitation des complémentarités).

Ainsi, le tableau suivant combine de façon générale les avantages et les inconvénients des deux modalités de développement :

Tableau 6: Les avantages et limites de la croissance interne et externe

Chapitre 2 : Présentation de l'alliance stratégique et son impact sur la croissance

	Avantages	Inconvénients	Types d'entreprises principalement concernées
Croissance interne	<p>Exploitation d'un domaine connu permettant de capitaliser sur l'expérience et le savoir accumulé</p> <p>Maintien de l'identité de l'entreprise</p> <p>Préservation de l'indépendance</p> <p>Absence de réorganisation ou de restructuration</p>	<p>Vulnérabilité de l'activité en cas de changement de conjoncture ou de maturité du marché</p> <p>Difficultés pour atteindre une taille critique suffisante</p> <p>Délais d'apprentissage longs</p>	<p>TPE et PME familiales non cotées en bourse</p> <p>Entreprises ayant fait le choix de la spécialisation</p>
Croissance externe	<p>Accès rapide à de nouveaux domaines d'activités</p> <p>Développement à l'international</p> <p>Exploitation de synergies de coûts ou de complémentarités</p> <p>Augmentation du pouvoir de marché de l'entreprise-réduction de la concurrence</p>	<p>Besoins en capitaux élevés</p> <p>Problèmes de coordination et contrôle des activités regroupées</p> <p>Coût de l'intégration physique des activités (réorganisation)</p> <p>Impact psychologique de l'opération sur le climat social</p> <p>Intégration culturelle et managériale des entités délicate</p>	<p>Grandes entreprises, entreprises globales ou mondiales</p> <p>Entreprises ayant fait le choix de la diversification ou de l'intégration verticale</p>

Chapitre 2 : Présentation de l'alliance stratégique et son impact sur la croissance

Parfois, certains auteurs considèrent une troisième voie de développement des entreprises par le biais d'une alliance stratégique. En perspective, la croissance est une condition de survie de l'entreprise et un moyen de réaliser des finalités.

En effet, elle exige l'amélioration en permanence de ses principaux facteurs clés de réussite, d'acheter ou de contrôler d'autres entreprises pour présenter une synergie. Après avoir évoqué d'une manière théorique la croissance de l'entreprise, montrons à présent son rapport avec les alliances stratégiques.

2.1.4 Les sources de la croissance

Nous donnons des aperçus sur quelques sources qui unissent d'une manière globale et théorique la croissance et les alliances stratégiques. Afin de mieux analyser le rapport entre les alliances et la croissance, il est impératif d'élucider les différentes sources qui émanent de la croissance dans les entreprises.

2.1.4.1 La compétitivité

Afin de diversifier géographiquement ou globalement les activités de l'entreprise, elle peut s'orienter vers la stratégie d'alliance ou de croissance. Cependant, cela exige la construction d'un avantage compétitif qui se fait très souvent :

D'une part, par le biais de la stratégie générique afin de se poser favorablement face à ses concurrents. Elle comporte couramment la stratégie de domination par les coûts, la stratégie de différenciation et la stratégie de focalisation. En effet, la société peut proposer sur le marché¹⁵ :

-soit la même offre que les concurrents, mais à un prix inférieur en s'appuyant sur une augmentation du volume de production cumulé ;

-soit une offre plus élaborée et plus coûteuse que ses rivaux, mais vendue encore plus cher, ou bien une offre moins élaborée et moins coûteuse que les concurrents, mais vendue moins cher ;

-soit un marché suffisamment petit pour ne pas attirer de gros concurrents et nécessiter des investissements spécifiques pour rebuter d'autres petits concurrents.

D'autre part, dans le cadre de la stratégie de développement, le dirigeant d'entreprise peut diversifier son métier ou ses domaines d'activité pour présenter dans son secteur une offre compétitive afin de faire face à la menace de nouveaux entrants et les produits de

¹⁵ STRATEGOR : Politique Générale de l'Entreprise ; 2^{ème} édition Paris 1993 ; 615 pages.

Chapitre 2 : Présentation de l'alliance stratégique et son impact sur la croissance

substitutions. Ainsi, il peut chercher à approfondir sa seule activité autour des produits qu'elle réalise. De plus, l'entreprise peut se développer d'une manière interne, externe ou encore par la conclusion d'un accord d'interentreprises pour pouvoir acquérir et intégrer des compétences nouvelles, pour disposer d'une grande part de marché, pour réduire la concurrence, pour grandir sa taille, pour réaliser une économie d'échelle, etc.

2.1.4.2 L'innovation

Actuellement, à cause de la complexité de l'environnement, les entreprises doivent adopter une meilleure stratégie afin d'être plus compétitive sur le marché. Cela exige un rapprochement entre firmes. Nous avons déjà exprimé que le développement d'une entreprise repose sur l'innovation technologique, la création d'une filiale de commercialisation, l'extension du système de production, le rachat ou l'acquisition d'une société, etc.

En effet, l'entreprise devrait assister à l'innovation de ses moyens et de ses processus de production ainsi que de ses produits afin de ressortir régulièrement des biens et services novateurs pour battre les concurrents et imposer une image particulière.

D'où, la mise en œuvre de cette réelle stratégie permettant à l'entreprise de conquérir le succès, de répondre à la demande spécifique du marché, d'anticiper son évolution et d'adapter aux moindres changements de son environnement¹⁶.

Pour qu'il y ait croissance ou une bonne stratégie, une organisation doit unir ses forces en collaborant avec des unités externes à elle. Cependant, cela exige des investissements très élevés du capital ressources et des compétences ainsi que l'intervention de la technologie et du progrès technique¹⁷.

2.1.4.3 Ressources et compétences

Il faut noter la difficulté d'entrer et de se positionner favorablement sur le marché où la concurrence est instable, de pénétrer dans un nouveau marché ou de proposer de nouveaux produits, d'acquérir de nouvelles compétences fondamentales, de nouvelles ressources dont la société ne dispose pas.

¹⁶ Oumar LIMAN : les facteurs de succès et les causes d'échec des entreprises dans les zones enclavées ; Mémoire de DEA ; Université de Ngaoundéré année académique 2001/2002.

¹⁷ DOMINIQUE. G. P. R : les nouvelles théories de la croissance ; 5^{ème} édition ; édition la découverte ; Paris 2003 ; 115 pages.

Chapitre 2 : Présentation de l'alliance stratégique et son impact sur la croissance

Afin d'éviter les chocs culturels, la croissance contractuelle a permis à certaines entreprises d'améliorer leur développement en unissant leurs forces. Cette association est moins coûteuse puisqu'il suffit de coordonner les capacités déjà existantes pour les déployer.

D'ailleurs, pour qu'une entreprise puisse accroître son pouvoir de domination et d'influence, prendre de position sur un marché nouveau, acquérir une taille critique, entraver les actions des concurrents gênants, rechercher la synergie, etc. La réunion des forces est l'un des moyens les plus motivants à créer afin de construire tous ces avantages concurrentiels qui conditionnent la survie des entreprises.

2.1.4.4 Progrès technique et technologie

La nouvelle théorie de la croissance insiste sur le fait qu'une firme doit faire un effort pour se procurer de nouveau savoir. Or, pour l'acquérir, l'entité peut lier une relation de coopération ; mais celle-ci demande le rapport du progrès technique et de la technologie puisqu'ils ne sont que les sources de la croissance d'entreprise.

En effet, leurs unions les poussent à améliorer la productivité apparente de ses mains d'œuvres, créer de nouveaux marchés et produits pour satisfaire la demande, s'adapter aux évolutions technologiques, etc. Ainsi, accélérant son développement qui apparaît plus visible dans la différenciation du produit apparu sur le marché.

Nous pouvons évaluer donc qu'une entité est dite en état de croissance intensive lorsque son développement est dû au progrès technique. Dans le cas contraire, la croissance est désignée extensive. En plus, le progrès technique et technologique donne à l'entreprise un poids important aux mécanismes de marché en concurrence monopoliste puisqu'une firme peut mettre sur le marché un produit identique, vendre à un prix inférieur sans amortir les frais de recherche et de développement, réduire ses coûts unitaires et accroître ses profits en produisant plus.

Par ailleurs, nous avons pu retenir que la croissance et les alliances stratégiques sont tous les deux des mécanismes qui permettent à la société d'évaluer leur progression, d'opter pour une stratégie afin d'aboutir à un avantage concurrentiel durable ainsi de mettre en commun les forces motrices.

2.1.5 L'alliance, moteur de la croissance externe

Les alliances sont considérées, notamment par l'approche ressources-compétences, comme des stratégies utilisées pour accéder aux ressources d'une autre firme (Ring et Van de Ven,

Chapitre 2 : Présentation de l'alliance stratégique et son impact sur la croissance

1994). Un grand nombre d'alliance en PME (ou TPE) ont donc pour objet premier l'accès à des ressources complémentaires, venant combler leurs propres insuffisances. Il s'agit de dépasser la saturation des ressources de l'entreprise. L'alliance stratégique est donc, dans son acception première, un mode de croissance externe durable de l'entreprise. Tout d'abord, l'alliance permet d'améliorer la pérennité des entreprises, voire d'éviter ou de retarder leur mortalité. Oliver (2001) montre qu'une corrélation existe entre l'absence d'alliance et la mort précoce des petites entreprises de biotechnologie. En outre, pour un grand nombre de dirigeants, l'alliance permet d'éviter de recruter, le dit recrutement étant trop lourd en termes de trésorerie, de coût, d'organisation ou même n'étant tout simplement pas souhaité. L'évitement de capacité ainsi créé a permis à un certain nombre d'entreprises de se développer de façon plus souple et plus stable à la fois, la collaboration étant plus flexible que le coût fixe engendré par un recrutement. L'un des deux objets majeurs au recours à l'alliance stratégique est le choix d'un mode de développement par croissance externe, assurant à la fois l'indépendance chère au dirigeant de l'entreprise et l'accès à des ressources impossibles à acquérir isolément. Mais l'alliance peut également être perçue comme une voie transitoire, temporaire, afin de rendre possible à moyen terme le développement par croissance interne : recrutement, investissement dans de nouvelles ressources matérielles, développement de nouvelles compétences.

2.1.6 L'alliance génératrice de croissance interne

L'alliance peut être perçue comme un moyen plus ou moins temporaire de faire face à une crise de croissance : l'entreprise doit pouvoir répondre à des demandes croissantes, mais elle n'a pas encore la structure financière et organisationnelle satisfaisante pour assumer cette croissance sans risque. En externalisant auprès du partenaire cette surcharge de travail, tout en retirant les bénéfices, elle peut consolider son développement et accroître ses ressources financières en prévision d'un recrutement futur. Ainsi, plusieurs PME rencontrent le problème d'une utilisation des ressources stratégiques non optimale ou insatisfaisante. Du fait de la taille de la structure, le dirigeant ainsi que ses collaborateurs consacrent une partie de leur temps à réaliser des tâches non « créatrices de valeur » et n'exploitent pas leur spécialité ou leurs forces comme ils le voudraient. Les ressources de l'entreprise étant insuffisantes ou saturées, notamment le temps et les ressources financières, le dirigeant est accaparé par des tâches non valorisées. L'alliance, en dégageant le temps et les ressources financières qui lui font défaut, lui permet de mieux répondre aux demandes et de mieux exploiter et combiner

Chapitre 2 : Présentation de l'alliance stratégique et son impact sur la croissance

ses ressources et compétences. Tel un « appel d'air », l'alliance, en mettant à la disposition de l'entreprise de nouvelles ressources, permet au dirigeant de sortir de la situation d'urgence permanente dans laquelle il est enfermé et de développer de nouvelles combinaisons de ressources et de compétences plus adaptées à ses besoins. L'alliance peut finalement permettre de dégager des ressources financières ou du temps pouvant être utilisés à des tâches plus stratégiques ou de mettre à la disposition de l'entreprise des compétences pour pallier ses lacunes à ce niveau. Dans ce cas de figure, l'alliance est considérée comme un levier de développement pour, à terme, rendre possible la croissance interne de la PME. Nous verrons dans la section suivante d'autres conséquences que peuvent générer les alliances stratégiques sur les entreprises alliées.

Section 3 : Evolution de l'alliance stratégique et ses conséquences pour les entreprises

Cette toute dernière section du deuxième chapitre est dédiée à l'évolution de l'alliance en premier lieu, sera consacrée aux conséquences de l'alliance pour les firmes partenaires dans un second temps.

3.1 Evolution de l'alliance stratégique

Le choix de conclure une alliance s'établit sur la divination ou prévision du succès des activités de la coopération. La question qui se pose qu'est ce qui indique le succès d'une alliance ? Des multiples auteurs ont apporté une contribution à la question du succès d'une alliance. Pour Robson M. (2001), le succès de l'alliance se mesure par : la satisfaction des parties prenantes impliquées dans l'alliance, les résultats potentiels et les résultats réalisés. Ces indicateurs constituent les principaux déterminants du succès de l'alliance selon l'auteur. Xia T et Roper S, (2008), pour eux le succès de l'alliance se mesure par l'atteinte des objectifs stratégiques des alliances.

Pour déterminer le succès futur d'une alliance, il y a de considérer l'évolution de l'alliance, les conséquences stratégiques de l'alliance pour l'entreprise et l'impact sur la concurrence. Ainsi, Dussauge et Garette, en étudiant à peu près 200 alliances stratégiques, les auteurs ont

Chapitre 2 : Présentation de l'alliance stratégique et son impact sur la croissance

discerné cinq (05) évolutions principales conduisant à une réorganisation ou la fin de l'alliance.¹⁸

Issue ou fin naturelle : l'alliance se décline naturellement quand l'objectif de sa création est atteint ou bien le projet entrepris par les partenaires est réalisé ;

Extension : l'alliance s'accroît, car les alliés proposent d'élargir leur coopération sur d'autres projets ;

La fin précoce : la collaboration des associés s'arrête ou prend fin, avant d'atteindre l'objectif préalablement déterminé ;

Cessation par un allié : un partenaire décide de rompre, ne veut plus coopérer, seul un allié assure la continuation ;

Acquisition/fusion : une entreprise décide de racheter pour son partenaire.

Telles situations peuvent conduire une société à modifier son organisation ou de souhaiter l'issue de l'alliance. Les conséquences stratégiques sur le fondement des mutations des capacités de chaque partenaire peuvent être :

Acquisition de nouvelles capacités : lorsque l'alliance prend fin, les alliés ont acquis des nouvelles compétences et développé de nouveau produit ou l'alliance les a permis d'accéder sur un nouveau marché ;

Spécialisation réciproque : chacun maîtrise un domaine à l'issue de la coopération ;

A la fin de l'alliance un partenaire peut obtenir de nouvelles compétences et des capacités mais par l'autre n'a pas du tout profité pleinement de la même façon.

Le tableau suivant résume l'ensemble des mutations les plus éventuelles des alliances distinctes, les principaux problèmes rattachés au management ainsi que des recommandations.

¹⁸ DUSSAUGE P ; GARETTE B : Anticipating the Evolutions and outcomes of strategic alliances between rival firms ; international studies of management & organization, vol 27, no4 1997-1998, p.104-126

Chapitre 2 : Présentation de l'alliance stratégique et son impact sur la croissance

Tableau 8 : management stratégique des alliances

	Co-intégration	Pseudo-concentration	Alliance complémentaire
Principaux problèmes	· perte d'efficacité · obsolescence	Spécialisation rampante Désapprentissage	Renforcement d'un partenaire aux dépens de l'autre Course à l'apprentissage
Evolution probable	Inertie Restructuration Faible impact sur la position concurrentielle des partenaires et concurrents	Rotation du rôle des partenaires Concentration en bonne forme	Reprise de l'activité par un des partenaires Fort impact sur la position concurrentielle des partenaires
recommandations	Limiter la durée Prévoir des clauses de sortie bien précises dès le départ (dissolution) Viser constamment l'excellence opérationnelle	Créer un portefeuille d'alliance avec plusieurs partenaires Développer des projets autonomes semblables Préparer une éventuelle concentration du secteur	Identifier les compétences à apprendre et compétences les à protéger Apprendre et diffuser les nouvelles compétences dans l'entreprise Prévoir des clauses de sortie bien précises dès le départ (option rachat)

Source : F. Leroy, R. Durand, *strategor : toute stratégie de l'entreprise*, DUNOD, 2013 p.499.

3.2 Conséquences de l'alliance stratégique

3.2.1 Les conséquences stratégiques des alliances entre firmes concurrentes

Les alliances concluent entre concurrents (**alliances de Co-intégration, alliances de pseudo-concentration et les alliances complémentaires**) se manifestent très souvent par la réussite des projets ou activités mise en œuvre par les partenaires. Cependant, il peut y avoir des conséquences tragiques sur la situation des firmes à long terme. En effet, la réalisation d'un projet en commun, l'atteinte des objectifs avec succès n'effacent pas forcément la concurrence entre les alliés, sinon souvent la concurrence demeure plus intense, juste que les partenaires ne sont pas en concurrence sur l'activité de l'alliance.

Des études portant sur plus de 200 cas de coopération montre que les trois (03) grands types d'alliances entre concurrents connaissent des évolutions très divergentes.¹⁹

¹⁹ GARETTE Bernard et DUSSAUGE Pierre : *les stratégies d'alliance*, les éditions d'organisation, 1995 p.262

Chapitre 2 : Présentation de l'alliance stratégique et son impact sur la croissance

3.2.1.1 Les alliances de Co intégration

Associant des acteurs opérant de la R&D ensemble ou réalisant la fabrication d'un composant en commun. Les alliances de Co-intégration se terminent en générale naturellement pour cause des problèmes liés au management. Les partenaires décident rarement de renouveler l'accord lorsqu'il arrive à terme. Cette issue renvoie aux difficultés de management que sont confrontées habituellement les alliances de Co-intégration. En effet, les économies d'échelle obtenues et les autres gains réalisés ne sont pas à hauteur de compenser les problèmes rattachés à la gestion des projets ou des sites de productions. Tout au long d'une alliance, les objectifs et les intérêts des protagonistes peuvent connaître une contradiction. Dans une pareille situation, la rupture n'est qu'une question de temps, le renouvellement de l'accord ne sera plus un souci pour les partenaires. Dans la plus plupart des cas, il est constaté que les alliances de Co-intégration affichent des résultats équilibrés pour les entreprises associées et n'ont pas d'impact sur la stratégie des firmes, non plus sur l'intensité de la concurrence alors les alliances de Co-intégration n'affectent que de façon marginale sur la stratégie des firmes concernées.

3.2.1.2 Les alliances de pseudo-concentration

Regroupent des sociétés ou entités pour accroître, produire, commercialiser ensemble un produit en commun. Contrairement aux autres types d'alliance, la pseudo-concentration arrive au terme initialement prévu, les cas de ruptures sont peu nombreux. Quand le projet est accompli, des fois les partenaires pensent à renouveler l'accord ou entreprendre ensemble un autre projet. Des nombreux facteurs expliquent la persévérance des partenaires ; en vue de réaliser le projet, les alliés ont injecté sans faille des énergies, ont contribué aux investissements pour la fabrication, le développement et la commercialisation du produit commun. Après un engagement aussi important, aucun des partenaires n'a intérêt à rompre, ça peut engendrer une perte énorme, donc barrière à la sortie.

La difficulté pour les partenaires à lancer seul un produit identique ; aucun des alliés ne dispose à lui seul toutes les ressources et compétences utiles pour fabriquer, développer et distribuer un produit. Dans la construction aéronautique, le cas par exemple d'Airbus aucun partenaire ne pouvait résister dans le secteur, si l'un avait décidé de quitter le secteur. La ténacité des associés, le fait de renouveler le consortium avec les mêmes partenaires favorise l'apprentissage, le travail en groupe et accumulation de l'expérience dans le secteur.

Chapitre 2 : Présentation de l'alliance stratégique et son impact sur la croissance

La conséquence stratégique des alliances de pseudo-concentration constitue la spécialisation mutuelle c'est à dire chaque allié développe une capacité dans le domaine où la responsabilité lui est confiée. Nonobstant, il perd la capacité dans le domaine dont l'autre partenaire est responsable. Les alliances de pseudo-concentration ont un impact sur la concurrence. La diversité des produits s'affaiblit car les concurrents dans la plupart fabriquent ensemble un produit en commun.

3.2.1.3 Les alliances complémentaires

Les alliances complémentaires sont nouées pour que l'un des partenaires distribue, commercialise sur le marché un produit concerté par son associé. Sont semblables aux alliances de pseudo-concentration, les alliances sont habituellement réformer à la fin de l'accord originel. A l'issue des alliances complémentaires, l'un des partenaires peut reprendre l'activité grâce à la compétence acquise dans le consortium, car le but initial du projet est atteint. Quel que soit le sort du projet commun, au fil du temps l'un ou l'autre des alliés peut mener de façon indépendante une activité identique à celle de l'alliance.

Les alliances complémentaires ont un impact sur la concurrence. En effet, elles développent le nombre de produit offerts et facilitent l'accès sur le marché des nouveaux concurrents.

3.2.2 Conséquences stratégiques des alliances entre firmes non concurrentes

Les alliances entre des entreprises non concurrentes peuvent être regroupées en trois (03) grandes catégories qui connaissent une importante mutation.

Chapitre 2 : Présentation de l'alliance stratégique et son impact sur la croissance

3.2.2.1 Les joint-ventures de multinationalisation

Regroupent deux sociétés ou entités différentes afin d'entreprendre un projet ou une activité commerciale ensemble. Les joint-ventures sont spécialement habituels quand une entreprise souhaite d'élargir ses activités sur un nouveau marché. Le succès des joint-ventures est énorme surtout quand le partenaire multinational choisit un partenaire local selon ses participations au développement de la joint-venture et lui ratifie une certaine souveraineté pour la gérance de la filiale commune. Le lien entre les alliés n'apporte pas un changement significatif dans la collaboration, la multinationale détient le contrôle total sur l'activité conclue.

3.2.2.2 Partenariats verticaux

Les entreprises nouent ce type d'alliance pour bénéficier un accroissement efficace de l'industrie dans son ensemble. En effet, les partenaires participent à l'amélioration de la qualité des produits, en réduisant les dépenses (partage de coûts) et soutenant l'innovation. Dans les secteurs fournisseurs, la fiabilité des partenaires de poids faible est remise en cause et ces concurrents sont appelés à délaissier la place aux plus résistants concurrents qui ont des ressources et compétences afin de renforcer leur position. Les collaborations peuvent être des réussites mais les conséquences stratégiques à long terme ne sont pas certainement positives pour toutes les entreprises impliquées. La coopération ne destitue pas une règle de rapport antagoniste par un mode de relation ravissante. L'interdépendance des fournisseurs ainsi que les ambivalences et les risques peuvent connaître des modifications mais ne déguerpissent point. Le partenariat vertical modifie la fonction des fournisseurs dans la procédure des fabrications. La coopération fait l'objet d'une réduction importante des nombres de sous-traitants spécialisés au détriment du partenariat. Les acteurs doivent doubler leurs capacités techniques et leurs capacités industrielles afin de s'adapter à cet environnement turbulent. Les capacités de développement, de la conception sont primordiales.

3.2.2.3 Les accords intersectoriels

Le taux de réussite de ce type de collaboration est moins élevé par rapport aux autres types de coopérations. La faiblesse du taux s'explique par l'ambiguïté qui définit l'épanouissement des activités nouvelles dans laquelle ces alliances sont nouées. Lorsque les activités se développent, deux évolutions sont constatées.

Chapitre 2 : Présentation de l'alliance stratégique et son impact sur la croissance

-paradoxalement l'alliance peut s'isoler relativement aux coopérations afin de devenir une société à part entière ;

-ou bien l'alliance constitue un prétexte pour les alliés de développer chacun dans un nouveau domaine d'activité.

Le tableau 9 synthétise la somme des changements les plus fréquents des différents types d'alliances entre firmes non concurrentes, et les conséquences stratégiques pour les entreprises associées.

Tableau 9 : Les évolutions des alliances entre firmes non concurrentes et les conséquences stratégiques pour les partenaires

	Evolution de l'alliance	Conséquences stratégiques	Impact sur le secteur et la concurrence
Joint-venture de multinationalisation	Mortalité forte dans les premières années puis la stabilité	Stabilité des situations relatives des partenaires	Mondialisation
Partenariats verticaux	Relation de longue dure entre les partenaires	Nouvelle répartition de la valeur ajoutée au sein de la filière	Epuration et concentration du secteur amont
Accords intersectoriels	Réalisation souvent décevantes par rapport aux ambitions initiales	Autonomisation de la joint-venture et développement de la concurrence entre partenaires	Création de nouvelles activités et entrée de nouveaux concurrents

Source : les stratégies d'alliances, les éditions d'organisation, p.261

Chapitre 2 : Présentation de l'alliance stratégique et son impact sur la croissance

Conclusion

A l'issue de ce second chapitre, nous pouvons dire que la coopération permet aux firmes d'atteindre la taille critique, d'accéder à de nouveaux marchés, de nouvelles zones de chalandise. Le contexte de l'entreprise connaît une énorme mutation et rêve de la stabilité, en dépit de l'évolution sans cesse, l'instabilité de l'environnement, en se mettant ensemble les entreprises parviennent à réaliser leur finalité. Pour se développer, les entreprises doivent munir une capacité d'évolution des ressources et compétences suivie par la maîtrise de la technologie. Comme les entreprises ne peuvent détenir toutes seules une telle capacité d'où la nécessité de tisser une alliance. Grâce à l'alliance stratégique, les entreprises ont la possibilité d'obtenir un avantage comparatif sans effectuer d'avantages investissements, bénéficient également des synergies d'ordre commerciales, technologiques. L'alliance est indispensable pour être compétitif à l'échelle globale.

Jusqu'à terme de ce chapitre, notre étude n'est pas hors cadre théorique. Pour préciser certains points de la thématique choisie nous allons exposer dans le chapitre suivant une étude pratique.

Chapitre 3 : L'établissement des alliances stratégiques au sein des PME en Algérie

Chapitre 3 : L'établissement des alliances stratégiques au sein des PME en Algérie

Les coopérations interentreprises constituent, pour les entreprises des PED, un choix stratégique pour faire face à un environnement mondial de plus en plus complexe et dynamique. En effet, les alliances stratégiques sont considérées comme une opportunité de croissance pour les entreprises locales en leur permettant de faire face aux difficultés d'ordre économique, stratégique et organisationnel. En Algérie, le contexte dans lequel évoluent les entreprises impose aux investisseurs étrangers, désireux s'installer dans le pays, de s'allier avec une firme locale. Nous allons voir dans la première section de ce chapitre les mécanismes mis en place, les perspectives de développement ainsi que les contraintes auxquelles les entreprises sont confrontées dans le cadre de l'élaboration d'un contrat de coopération dans le contexte algérien (section 1), puis dans la deuxième section nous allons présenter une petite étude empirique d'un cas d'alliance stratégique dans le secteur des Bâtiments et Travaux Public (BTP) opéré dans la wilaya de Tizi Ouzou portant sur les avantages dont ces entreprises bénéficient dans la coopération.

Chapitre 3 : L'établissement des alliances stratégiques au sein des PME en Algérie

Section 1 : Les alliances stratégiques en Algérie : mécanismes-perspectives-contraintes

L'analyse du contexte socio-économique de l'Algérie révèle qu'il est marqué par une nécessité de diversifier et de sortir d'une économie rentière et que les alliances stratégiques peuvent être des choix stratégiques propices pour permettre aux entreprises algériennes de se moderniser et de s'insérer dans la sphère économique mondiale. La littérature existante démontre que cette forme de coopération représente une réelle opportunité de croissances et d'amélioration de la performance des entreprises.

1.1 Les mécanismes de coopération interentreprises en Algérie

L'ouverture économique de l'Algérie amorcée dès 1989 a entraîné un développement important du parc des entreprises privées. Ce développement concerne aussi bien le nombre de nouvelles entreprises que leur poids dans les différents secteurs d'activité. Depuis l'adoption d'un nouveau code des investissements en 1993¹ qui se veut être la pierre angulaire de la volonté d'ouverture de l'économie et d'une nouvelle politique de promotion de l'investissement, le nombre de PME connaît une croissance continue. Les statistiques démontrent que près de 75% des PME recensées en 2005 ont été créées après ce nouveau code, et que plus de 35% ont été créées durant les 5 dernières années (2000-2005).

1.1.1 Aperçu sur les PME algérienne

Les dispositions relatives au développement des investissements sont renforcées en 2001² et une nouvelle loi d'orientation sur la PME qui va dans le sens de la promotion de l'entrepreneuriat. La collecte et le traitement des données pour l'établissement de l'état des lieux de la PME fait ressortir des insuffisances en matière d'information et de définition. Les données utilisées par l'Office National des statistiques (ONS) sont incapables à elles seules, de donner une image fidèle du secteur de la PME. Une typologie multicritères est nécessaire pour mieux identifier la nature des différents types de PME comme le propose Julien (1997). L'application de la définition de la PME retenue par l'Union Européenne et adoptée par

¹Décret législatif du 05/10/1993 relatif à la promotion de l'investissement.

² Loi n° 01-18 du 12 décembre 2001.loi d'orientation sur la petite et moyenne entreprise (PME). Celle-ci définit et fixe, entre autres, les mesures de facilitation administratives dans la phase de création de l'entreprise qui pourraient être mises en œuvre. Elle prévoit également la création d'un Fonds de Garantie des prêts accordés par les banques en faveur des PME

Chapitre 3 : L'établissement des alliances stratégiques au sein des PME en Algérie

l'Algérie³, fondée sur 3 critères (les effectifs, le chiffre d'affaires et l'indépendance de l'entreprise) donne une structure du parc des entreprises où la Très Petite Entreprise (TPE) est largement prédominante. Elle représente en moyenne plus de 95% du total des entreprises. En termes d'emploi par contre, la répartition est globalement équitable entre chacune des catégories qui emploient environ le tiers des salariés (Bouyacoub 2003). Le secteur privé est devenu aujourd'hui prédominant au sein de l'économie dans la plupart des secteurs⁴, suite au désengagement de l'Etat et la fin de son monopole. La privatisation d'une partie de l'économie algérienne s'est faite principalement par l'émergence du secteur privé, sans le concours des grandes entreprises publiques dissoutes et transformées en PME à la santé financière fragile et laissant planer sur elles un risque sérieux de faillite. Sur les cinq dernières années, le poids de la PME dans le tissu national a fortement augmenté ; la densité des entreprises a presque quadruplé pendant que le nombre de créations a plus que doublé, mais il n'en demeure pas moins que les chiffres restent à un niveau faible.

La dynamique de création de nouvelles entreprises s'est faite à travers 3 processus principaux : les créations « classiques » qui concernent l'investissement privé constitué principalement de fonds propres (près de 70% des créations), les micro-entreprises des jeunes bénéficiaires du dispositif d'aide à la création de l'ANSEJ⁵ (29 % des créations), et les sociétés de salariés constituées des entreprises publiques dissoutes rachetées par les employés à l'aide de modalités de crédit avantageuses(1%). S'il est possible d'apprécier quantitativement le développement de la PME à partir des données générales (disponibles seulement depuis les dernières années), il n'est pas aisé d'approfondir l'analyse des nouvelles entreprises, notamment sur le plan qualitatif. Il n'existe pas encore en Algérie de système d'information

³ L'Algérie a adopté la Charte de Bologne sur la PME en Juin 2000 et défini les différents types d'entreprises comme suit : « La moyenne entreprise est définie comme une entreprise employant de 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires est compris entre 200 millions et 2 milliards de Dinars ou dont le total du bilan est compris entre 100 et 500 millions de Dinars. La petite entreprise est définie comme une entreprise employant de 10 à 49 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 200 millions de Dinars ou dont le total du bilan n'excède pas 100 millions de Dinars. La très petite entreprise (TPE) ou micro-entreprise, y est définie comme une entreprise employant de 1 à 9 employés et réalisant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 20 Millions ou dont le total du bilan n'excède pas 10 millions de Dinars ».

⁴ Les entreprises privées contribuent à plus de 75% du PIB hors hydrocarbures. (99,7% dans l'agriculture, 96,6% dans le commerce, 67,3 dans le transport et la communication et 64,2 % dans le bâtiment et les travaux publics.) Selon l'ONS (Office National des Statistiques).

⁵ ANSEJ : Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes (chômeurs âgés de moins de 35 ans), créée en 1996. C'est le dispositif de création et d'accompagnement le plus important et le plus populaire du pays. (Création de 73.000 micro-entreprises, soit 29% du total des PME) site web de l'agence : <http://www.ansej.org.dz>.

Chapitre 3 : L'établissement des alliances stratégiques au sein des PME en Algérie

consacré à la Petite et Moyenne Entreprise, trop longtemps marginalisée au profit de la grande entreprise publique. Le monde de PME étant extrêmement hétérogène, foisonnant de variétés d'un pays à l'autre, à l'image des districts industriels italiens, des entreprises françaises, des firmes High-tech anglo-saxonnes ou des Mittelstands allemands (Torrès 2000), l'Algérie offre l'image d'une multitudes de micro entreprises familiales semi-informelles, indépendantes et déconnectées les unes des autres, cohabitant avec de plus grandes entreprises, tout aussi familiales, mais à l'aspect beaucoup plus moderne, et fortement liées aux institutions locales et nationales. L'économie planifiée abandonnée dans des conditions politiques et sécuritaires particulières, les entreprises se sont développées en dehors du regard de l'Etat, investissant principalement les secteurs peu risqués à faible apport en capital (commerce, services, transport, BTP) donnant naissance à une majorité de TPE. Les rares enquêtes et recherches concernant le secteur de la PME soulignent le caractère familial et traditionnel des micro-entreprises. Quelques travaux en sociologie (Gillet 2003, Madoui 2003, Kadri-Kadri-Messaid 2003) mettent en lumière l'influence des variables socioculturelles caractéristiques des entrepreneurs, héritées de l'organisation sociale et économique paysanne décrite par Bourdieu (1958, 1977) et qu'on peut résumer dans les points suivants :

- La gestion de l'entreprise est souvent corrélée à l'objectif de créer une cohésion au sein de la famille et un lieu de reproduction des fonctionnements familiaux ce qui conduit souvent à des comportements économiquement irrationnels. Le recrutement par exemple se fait en général en fonction du lien de parenté ou de la proximité familiale ou ethnique, au détriment de la compétence et du savoir-faire.
- L'organisation hiérarchique est de type patriarcal : le management est caractérisé par des rapports hiérarchiques de soumission au père, et à l'aîné (masculin) de manière générale. Le principe étant que l'autorité du père est indiscutable .C'est l'aîné de la famille, le père (ou celui qui en a le statut) qui possède sans partage le pouvoir stratégique. La caractéristique (classique des PME) de concentration du pouvoir autour de la personne du propriétaire-dirigeant est renforcée et même légitimée dans le contexte socioculturel algérien.
- la capital de l'entreprise, souvent constitué de fonds propres et de prêts informels au sein de la famille est considéré comme incessible, et indivisible, même en cas de disparition du propriétaire. La gestion du patrimoine est marquée par la prudence et la sécurité. Le recours aux capitaux étrangers (au cercle familial), le partenariat ou la fusion sont des pratiques peu

Chapitre 3 : L'établissement des alliances stratégiques au sein des PME en Algérie

utilisées. La conception des anciens entrepreneurs est que l'association (ou le partenariat) mènerait à une diminution de leur pouvoir stratégique (de père) et un éclatement de la famille.

Les facteurs socioculturels, extrêmement visibles dans les micros et petites entreprises, sont le produit de l'histoire et marquent particulièrement les entrepreneurs les plus âgés et au niveau de formation généralement peu élevé. Les jeunes entrepreneurs qui évoluent dans un marché de plus en plus concurrentiel montrent plus d'aptitude à l'innovation et à la modernité (Gillet 2003), particulièrement dans les moyennes entreprises qui se retrouvent en concurrence les unes avec les autres, mais également avec les entreprises franchisées et d'importation, ainsi que les filiales de multinationales de plus en plus présentes.

1.1.2 Les accords de coopération en Algérie

Sans remonter en détails dans l'analyse de la réglementation de l'investissement, nous rappellerons juste que jusqu'au début des années 1990, cette dernière s'adressait principalement au secteur public. Le privé a été complètement marginalisé, malgré les codes des investissements de 1963 et 1966 qui ont posé les principes régissant l'activité privée, tout en la cadrant au maximum.

Quant à la participation étrangère dans les entreprises de l'Etat, elle était fixée selon la loi 82-13 du 28 août 1982 relative aux entreprises d'économie mixte, à 49%, portée, en 1989, à 65%. Pour son financement, le secteur privé était obligé de puiser de ses ressources propres ou recourir à l'informel, les banques ayant reçu instruction de ne financer qu'un maximum de 30% des projets privés. Ces conditions ont fait que le bilan des investissements privés réalisés dans le cadre du code de 1966, relève un résultat plutôt négatif, où uniquement 916 projets ont été agréés pour un montant de 956.9 milliards de dollars et 29000 emplois créés. Celui de 1982 a vu le nombre d'entreprises passer de 12000 à plus de 22000, entre 1984 et 90. Le nombre moyen d'unités passe de 1000 à 2670 entre 1987 et 1990, grâce aux mesures d'assouplissement introduites dans le texte de 1982 et la loi bancaire de 1986, autorisant les banques à traiter en toute autonomie avec le secteur privé.

Ainsi, malgré les investissements massifs destinés à l'industrie publique durant la décennie 1970, (près de 97% des dépenses d'investissement, contre 3% au privé), sa part à la formation de la PIB, s'élevait à environ 70 %, alors que le privé en offrait déjà 30%. Notant la performance du secteur privé qui s'améliore par rapport à celle du public, les autorités se sont rendu compte de la nécessité de ce support important à l'économie nationale, pour réussir la

Chapitre 3 : L'établissement des alliances stratégiques au sein des PME en Algérie

nouvelle ère marquée l'ouverture. Il était alors essentiel de lui préparer un terrain plus adéquat à son épanouissement.

Cela s'est matérialisé, dans un premier temps par certaines dispositions de la loi 90-10 du 14 avril 1990, relative à la Monnaie et le Crédit (LMC), notamment concernant l'investissement étranger (art 183, 184), puis d'autres mesures plus incitatives comme l'institution des zones franches et les avantages à l'investissement dans le Sud. Le code des investissements de 1993, abroge toutes les dispositions régissant les sociétés mixtes et laisse la liberté à l'investisseur privé de s'établir dans n'importe quel domaine d'activité sans aucune limite.

Il consacre le principe de non-discrimination entre le privé et le public, le national et l'étranger et opère une mise à niveau de la réglementation par rapport aux pays voisins. Il libéralise aussi les mouvements de capitaux en prévoyant des garanties et avantages attractifs, et instaure le guichet unique pour faciliter les formalités administratives. Ces mesures ont été renforcées lors de l'application du Plan d'Ajustement Structurel en 1994, obligeant ainsi, les diverses institutions à s'accommoder à l'ouverture de l'économie nationale sur l'extérieur et affronter la concurrence, tout en rétablissant les équilibres généraux rassurant les investisseurs. Cette libéralisation a permis à l'Algérie de satisfaire dès 1997, aux dispositions de l'Article VIII des statuts du FMI, interdisant les restrictions à la réalisation des paiements et transferts sur les transactions internationales courantes.

L'ordonnance 01-03 du 20 août 2001, relative au développement des investissements, complétée par le décret exécutif n° 06-356 du 9 octobre 2006, renforce encore les avantages et les garanties et libéralise totalement les mouvements de capitaux relatifs à l'investissement avec l'étranger. Cependant, pour la convertibilité totale, l'Algérie craint qu'en l'absence de mesures d'accompagnement adéquates, cela provoque un effet déstabilisateur sur l'économie à travers une forte volatilité des flux de capitaux, une fuite de l'épargne et instabilité du système bancaire.

L'Algérie continue alors à utiliser le contrôle des capitaux et du taux de change aussi pour orienter la composition des flux reçus vers des types d'investissements plus stables et à échéance plus longue, comme les IDE. Elle limite aussi l'investissement des résidents à l'étranger ainsi que les mouvements de capitaux entrant notamment à court terme, tirant ainsi les leçons de la crise asiatique de 1997, provoquée par les capitaux volatils. Or, suite à la crise financière de 2008 et pour éviter le repli des investisseurs étrangers, courant en ce genre de

Chapitre 3 : L'établissement des alliances stratégiques au sein des PME en Algérie

situation, les autorités algériennes établissent les règles de partenariat par la loi de finances complémentaire 2009. Ces règles font du partenariat le seul canal permettant la réalisation d'investissements étrangers, avec en plus, une majorité de 51% pour le partenaire national (art. 58).

Cette orientation se base sur le principe que l'expertise technologique et managériale détenues généralement par les entreprises étrangères, peut se combiner à la connaissance du marché local des entreprises algériennes, selon des modalités qui conduisent à 'travailler ensemble' et à exploiter de nouvelles possibilités. C'est dans ce contexte que les alliances internationales peuvent constituer des choix stratégiques favorables pour permettre aux entreprises algériennes de se moderniser et de s'intégrer dans l'économie mondiale. En effet, les efforts consentis durant toute cette période se sont positivement répercutés sur la dynamique des investissements privés, et notamment étrangers passant de près de 420 Millions de dollars en 2000, à près de 1200 Millions de dollars à fin 2017.

Le taux de partenariat qui n'a pas atteint les 10 % durant les premières années de la réforme, passe à plus d'un tiers en moyenne sur la période allant de 2001 à 2017, même si la crise financière a eu un impact sur le mouvement des capitaux en général, qu'accentuera la loi de finances complémentaire de 2009. Cependant, la création d'entreprises conjointes, qui jusqu'alors se limitait au secteur des hydrocarbures, concerne désormais plusieurs autres secteurs, dont l'industrie qui détient la part la plus importante, mais aussi des secteurs du bâtiment et travaux publics et des services, comme indiqué dans le tableau suivant :

Chapitre 3 : L'établissement des alliances stratégiques au sein des PME en Algérie

Tableau 1: Répartition des projets impliquant des étrangers en Algérie

Montants en millions DA

Secteur	2002-2017			
	Nombre de projets	%	Valeur	%
Industrie	558	61,9	2 050 277	81,4
BTPH	142	15,8	82 593	3,3
Services	136	15,1	130 980	5,2
Tourisme	19	2,1	128 234	5,1
Télécom	1	0,1	89 441	3,5
Transport	26	2,9	18 966	0,8
Santé	6	0,7	13 572	0,5
Agriculture	13	1,4	5 768	0,2
Totaux	901	100	2 519 831	100

Source : ANDI, site : <http://www.andi.dz/index.php/fr/declaration-d-investissement/bilan-des-declarations-d-investissement-2002-2018> (1e 02/04/2020)

1.2 Les perspectives de développement de la coopération en Algérie

D'une politique restrictive (1966- 1982), de société mixte obligatoire (1982-1990), la politique a basculé vers une politique de laisser-faire (1990-2009). La libéralisation du marché a offert une vision renouvelée de la politique vis-à-vis de l'investissement et se défait de l'un de ses traits distinctifs, en l'occurrence la règle de majorité pour le partenaire algérien. En 2009, contre toute attente, l'État est revenu vers une politique de partenariat obligatoire. Ce changement de ligne a donné lieu à plusieurs opinions contradictoires de s'exprimer. Certains la considèrent à l'avantage de l'industrie algérienne (la modulation des avantages en fonction des emplois créés et du recours à la production locale), pour d'autres la cassure est trop brutale. Les formes de partenariats industriels se regroupent sur la stratégie conjointe, la création de sociétés communes, les contrats de licence, la sous-traitance et les extensions. Les

Chapitre 3 : L'établissement des alliances stratégiques au sein des PME en Algérie

alliances sont centrées essentiellement dans la production d'automobiles et camions, l'assemblage, la filière industrie pharmaceutique, l'agroalimentaire, les cimenteries, etc.

Bien que le nombre de projets en partenariat avec des étrangers ait augmenté au cours de la période récente, il ne reflète pas nécessairement leur réussite, ni leur bonne performance.

Quelques perspectives de développement sont :

- L'importance de l'engagement à long terme des sociétés étrangères dans leurs coentreprises, en particulier dans les pays en développement (Killing 1982, Beamish 1988, Datta 1988) ;
- La distance culturelle constitue un facteur essentiel de la réussite des Joint-ventures internationales (JVI). S'intéresser aux cultures nationales des partenaires facilite la réussite du processus d'intégration et permet d'améliorer les performances de certaines alliances. Cela n'est malheureusement pas constaté en Algérie ;
- La loi de 2009 (Loi de Finance Complémentaire), régissant les modalités d'implantation d'une entreprise étrangère en Algérie, est perçue de manière très négative. Le partenaire local affirme qu'en plaçant les acteurs de l'alliance, notamment la partie étrangère, en situation de méfiance, cela constitue un véritable frein à l'implication du partenaire étranger et au développement des JVI en Algérie. Cette loi peut se limiter à certaines activités qualifiées de stratégiques pour l'économie. C'est d'ailleurs, la réforme retenue dans le cadre de la loi de finances complémentaire de 2020, en vue de relancer l'attractivité des IDE ;
- L'apprentissage prend des formes variées, mais s'agissant des connaissances techniques, les entreprises locales du secteur industriel portent un jugement très critique quant à la réticence du partenaire étranger à transférer son savoir technique et mettent en avant le manque de confiance du partenaire étranger. Cette réticence peut être expliquée dans la littérature par diverses raisons : (1) la technologie est qualifiée de 'stratégique' pour le partenaire étranger, (2) la JVI fraîchement créée est jugée comme risquée pour le partenaire qui a une certaine technologie, (3) la difficulté et/ou l'incapacité du partenaire local à assimiler et intégrer les connaissances susceptibles d'être transférées. Aussi, le manque d'expérience et de compétences des dirigeants algériens en matière de négociation contractuelle est également un obstacle au transfert de connaissances ;
- Le cadre institutionnel constitue un facteur essentiel de la performance des alliances. Le climat des affaires en Algérie est considéré par la majorité des partenaires algériens comme

Chapitre 3 : L'établissement des alliances stratégiques au sein des PME en Algérie

l'un des facteurs impactant significativement la qualité de la relation entre les partenaires et donc la performance de la joint-venture internationale.

En effet et malgré les efforts déployés par les autorités algériennes pour attirer les IDE, cela reste encore largement insuffisant aux yeux des investisseurs étrangers. Le rapport de "Doing business" sur le climat des affaires et le système de financement, qui classe l'Algérie à la 157^{ème} place sur 190 pays en 2019, confirme, qu'afin d'améliorer l'attractivité du pays, il est essentiel que les autorités tiennent compte de ces faiblesses et les corrigent.

Aussi, le Fonds monétaire international (FMI), ainsi que nombreux experts et investisseurs nationaux et internationaux, ont mis l'accent sur la règle 51/49 et recommandent aux autorités algériennes de l'assouplir, voire de l'abroger. L'accent est aussi mis sur des lenteurs relatives au paiement des impôts, les services financiers (obtention de crédit), l'exécution des contrats/enregistrement de la propriété, obtention de permis et commerce transfrontalier.

Figure 1: Classement de l'Algérie en *Doing Business* 2020 par domaine



Source : <https://français.doingbusiness.org/fr/data/exploreeconomies/algeria> (05/04/2020)

1.3 Les contraintes rencontrées dans les coopérations en Algérie

Les obstacles qui explicitent le système économique Algérien reculent le développement économique du pays et freinent la valorisation effective de son potentiel d'investissement. L'Algérie, grâce à sa richesse (ressources naturelle notamment) a le privilège d'avoir une position remarquable sur le marché international en attirant les investisseurs étrangers mais l'Algérie ne profite pas pleinement des investissements étrangers à cause de certains obstacles que peuvent rencontrer les partenaires étrangers. Ces obstacles se résument comme suit :

Chapitre 3 : L'établissement des alliances stratégiques au sein des PME en Algérie

1.3.1 Le problème administratif

Les lenteurs bureaucratiques constituent un important frein à l'investissement en Algérie. Les experts estiment que 50% des projets sont freinés par la lourdeur administrative (article Le jeune indépendant du 31 Août 2008). Selon le rapport de la banque mondiale portant sur l'étude du climat mondial des affaires, l'Algérie est classée 147^{ème} sur 189 pays en 2014. En dépit des efforts fournis par les autorités pour diversifier l'économie nationale, la lutte contre la corruption et la bureaucratie, le secteur des affaires en Algérie fait face à un défi énorme.

1.3.2 Le système judiciaire

Le manque de confiance dans le système judiciaire, surtout lorsqu'il s'agit de règlement des litiges commerciaux constitue un obstacle aux investissements en Algérie pour les opérateurs étrangers. Malgré l'actualisation des textes sur l'investissement, les contraintes juridiques demeurent toujours en Algérie.

1.3.3 Le retard lié à l'accès aux infrastructures

Il existe plusieurs obstacles qui freinent l'investissement lié aux infrastructures comme les ruptures dans la distribution de l'eau et de l'énergie. Les approvisionnements en matières premières et les difficultés de transport des marchandises ainsi la difficulté d'accès au réseau d'infrastructure.⁶ Tous ces problèmes peuvent avoir des impacts sur la décision des entreprises étrangères et enfin elles se découragent ou démotivent de s'installer en Algérie.

1.3.4 Le problème du foncier et la propriété de la terre

Quoique que la propriété de la terre ne soit pas interdite pour les étrangers, le foncier économique reste l'un des barricades dominantes à l'investissement. Parmi les problèmes dominants nous en avons :

Inaccessibilité aux terrains appropriés disponibles, multiplicité des formalités administratives et des textes juridiques, présence de nombreux intervenants, prix du terrain prohibitif, absence de régularisation de nombreux terrains, rigidité de l'offre, spéculation et opérations de revente illicites.⁷ En Algérie la plus part des terrains sont au compte de l'Etat, ce qui complique davantage pour les étrangers d'avoir l'accès au foncier.

⁶ Mémoire : « les facteurs d'attractivité des investissements directs étrangers en Algérie », université Abderrahmane MIRA de Bejaia, année 2016/2017

⁷ CNUCED ; « Examen de la politique de l'investissement, Algérie, op.cit., p.43

Chapitre 3 : L'établissement des alliances stratégiques au sein des PME en Algérie

1.3.5 Obstacles liés aux financements

Pour des raisons du risque de crédit, le secteur bancaire a un faible niveau de prêt.

Malgré les retombées bénéfiques induites par la loi relative au développement de l'investissement, les insuffisances du système bancaire en termes d'analyse de dossiers de crédits et d'accompagnement des entreprises et partenariat freinent l'investissement.⁸

Tableau 2: Procédures et délais d'implantation des entreprises en Algérie

Type d'opération	Procédures (en nombre)	Délai (en jours)
Création d'entreprise	13	22
Octroi de permis de construction	17	204
Raccordement à l'électricité	5	180
Transfert de propriété	10	55
Paiement des taxes et impôts	27	451
Commerce transfrontalier	8	17

Source: Doing Business, « comparing Business regulations for domestic firms in 189 Economies », édition A World Bank group, 2015, p.117.

Ce tableau montre que pour créer une entreprise en Algérie, il faut entamer treize (13) procédures dans un délai de vingt et deux (22) jours. Pour obtenir un permis de construction, il nécessite 17 procédures pour un délai 204 jours. Pour avoir l'électricité en Algérie il va falloir 5 procédures pendant 180 jours, un délai pas assez raisonnable pour un pays producteur d'énergie, une durée loin de la moyenne précisée par la Banque Mondiale qui est de 159 jours. La procédure fiscale est longue en Algérie, la Banque Mondiale précise qu'avec 29 paiements par an, l'opérateur doit consacrer 451 heures au fisc, soit le triple de ce qui est demandé dans les autres pays. Toutes ces entraves découragent la venue des investisseurs étrangers en Algérie. En dépit de ses nombreux atouts (disponibilité de ressources, une population jeune,...), l'Algérie n'attire à peine un nombre important d'opérateurs étrangers pour des raisons d'ordre économiques et institutionnelles. Afin d'encourager les étrangers à

⁸ KPMG, « Guide investir en Algérie », op cit, p.124

Chapitre 3 : L'établissement des alliances stratégiques au sein des PME en Algérie

investir en Algérie, les responsables doivent doubler d'effort pour actualiser le cadre juridique, freiner la corruption et faciliter l'accès au foncier.

Section 2 : Etude empirique sur un cas d'alliance stratégique évoluant dans le secteur du BTP

Nous arrivons à la partie la plus importante de notre travail de recherche qui consiste à analyser empiriquement les réalités des alliances stratégiques. L'objet de cette section est de décrire les avantages émanant des alliances stratégiques ainsi que les orientations de partenaires pour les entreprises du secteur du bâtiment et travaux publics (BTP). Il est désormais largement admis que ces entreprises présentent des caractéristiques stratégiques et organisationnelles spécifiques en comparaison aux autres entreprises d'autres secteurs.

Cette recherche se fonde sur une étude menée auprès d'une TPE algérienne. L'approche est de nature mixte, les données analysées étant essentiellement discursives, constituées d'entretien semi-directif avec les dirigeants et un questionnaire à l'appui.

2.1 Etat du secteur Bâtiment et Travaux Publics (BTP) en Algérie

Le secteur du BTP, qui enregistre une croissance annuelle de 10%, suscite l'intérêt des investisseurs nationaux et étrangers. Boosté par des programmes d'investissements publics importants, son potentiel de développement aiguise l'appétit des entreprises. Il est à noter que ce dynamisme entraîne aussi le développement des activités annexes comme, les matériaux de construction et les produits d'équipements. Le secteur du Bâtiment et Travaux Publics (BTP), essentiel pour le développement économique, bénéficie d'une attention particulière de la part des pouvoirs publics depuis de nombreuses années. Cela en raison du manque important qu'enregistre le pays en matière d'infrastructures de bases. Centres de santé, lycées, collèges, hôpitaux, crèches, routes, autoroutes, ouvrages d'art, sont les différents projets qui ont été inscrits dans les différents programmes gouvernementaux. L'offre s'étoffe mais reste insuffisante. Néanmoins, les entreprises nationales, malgré leur augmentation, ne peuvent satisfaire la demande du marché. Des partenariats et alliances avec les entreprises étrangères demeurent essentiels pour atteindre les objectifs escomptés par le gouvernement. C'est dans ce sens que Batimatec est devenu un évènement incontournable pour les opérateurs nationaux et étrangers. Cette manifestation économique, dont la 17e édition a été organisée en mai dernier, a regroupé, sur 44.000 m², 1100 exposants dont 449 entreprises nationales et 651

Chapitre 3 : L'établissement des alliances stratégiques au sein des PME en Algérie

entreprises étrangères de divers pays comme la France (70 exposants), l'Espagne (127), la Turquie (124), l'Italie (92) et la Chine (120). Une rencontre qui permet aux opérateurs de nouer des partenariats stratégiques et de développer de nouveaux marchés dans diverses filières comme les matériaux de construction, les équipements de production, les échafaudages et la menuiserie.

A l'initiative de l'organisme Maroc Export, onze entreprises marocaines ont participé à cette édition. Leur objectif : pénétrer ce marché à fort potentiel. Selon les chiffres de l'Office des changes, le Maroc est le premier client arabe de l'Algérie avec 1,07 milliard de dollars de ventes algériennes à l'extérieur. La Tunisie occupe la deuxième position avec un milliard de dollars, l'Egypte (876,51 millions de dollars), l'Irak (78,32 millions de dollars).

Aujourd'hui encore, le secteur de BTP demeure en croissance et attire de plus en plus de sociétés étrangères. De nombreuses alliances stratégiques sont constituées en permanence garantissant la pérennité de ce secteur crucial.

2.2 Présentation des entreprises

Notre étude empirique porte sur un cas d'alliance spécifique dans le secteur des BTP entre une entreprise algérienne et le leader mondial des ciments :

- **l'entreprise Idres (construction de matériaux)** est une entreprise algérienne créée en 2003 spécialisée dans la location d'engin de construction, de terrassement, dans le transport de marchandises sur toutes les destinations et dans les matériaux de construction. C'est en 2018 qu'elle conclut son premier contrat d'alliance avec le groupe Lafarge sur la commercialisation du ciment gris et blanc à travers toute la wilaya de Tizi Ouzou et aux alentours. Après 03 ans de collaboration, le chiffre d'affaires de l'entreprise s'est nettement amélioré et la croissance semble à son paroxysme malgré une année 2020 marquée par une situation sanitaire préoccupante qui a tout chamboulé sur son passage. Depuis 2019, l'entreprise assure une commercialisation de 12000 tonnes par an en moyenne avec un chiffre d'affaires avoisinant les 100 millions de dinars.

- **Lafarge** est un groupe français, leader mondial des matériaux de construction. Il occupe une place de premier plan dans chacune de ses activités : **Ciment, Granulats & Béton et Plâtre**. L'Algérie est un marché stratégique pour le groupe Lafarge car le secteur de la construction est en croissance depuis 2000, avec d'importants besoins en matériaux de construction et de

Chapitre 3 : L'établissement des alliances stratégiques au sein des PME en Algérie

solutions constructives. Lafarge est présent sur toute la chaîne de valeur des matériaux de construction « ciments, liants routiers, ciments spéciaux pour les puits d'hydrocarbures, mortiers, granulats, bétons, plâtres, sacs et distribution » au travers de différents modèles d'affaires. Lafarge emploie 5500 collaborateurs et est fortement engagé dans le développement économique, social et environnemental du pays. En effet, le groupe est engagé dans des actions de développement de Béton Prêt à l'Emploi (BPE) en Algérie par des actions de formation et sensibilisation des acteurs du bâtiment, en mettant en avant les avantages de l'utilisation du béton prêt à l'emploi. Lafarge possède trois cimenteries en Algérie (M'Sila, Oggaz et Cilas) avec une capacité totale de production de plus de 20 millions de tonnes plus 12 centrales de béton prêt à l'emploi, une usine de granulats, une usine de plâtre, une usine de sacs, une usine de mortiers, une plateforme logistique d'exportation, un laboratoire de recherche et deux centres de distribution. Enfin, le groupe s'engage à mettre à la disposition de tous ses salariés, de ses sous-traitants et de ses clients un environnement de travail sain et sécurisé afin d'atteindre un objectif « zéro accident ».

2.3 Présentation de l'étude

Dans le cadre de notre travail, nous avons effectué des recherches sur le cas d'alliance entre l'entreprise Idres et le groupe Lafarge pendant presque 01 mois avec une fréquence en terme de visite d'une fois par semaine. Quant à la durée de la séance d'entretien effectuée, elle a duré une heure. Durant notre recherche, nous avons essentiellement collecté des informations concernant notre sujet de recherche à travers quelques méthodes à savoir :

L'analyse des documents fournis par l'entreprise. Ces derniers ont été consultés dans l'objectif de déceler toutes les informations susceptibles de nous apporter des éléments de réponses. L'entretien, que nous avons effectué avec l'un des responsables de l'entreprise tout en posant des questions ouvertes visant à cerner notre sujet de recherche accompagné d'une fiche de questionnaire adressée à l'entreprise. A partir de l'analyse des documents que nous avons faits, de l'entretien que nous avons effectué, mais aussi avec les réponses de la fiche de questionnaire nous avons pu faire une synthèse visant à analyser et à interpréter l'ensemble des données collectés.

En ce qui concerne la synthèse dégagée, l'objectif est d'analyser la manière dont les entreprises étudiées recourent à l'alliance et les avantages qu'elles bénéficient pour la formation de celle-ci.

Chapitre 3 : L'établissement des alliances stratégiques au sein des PME en Algérie

2.4 Les objectifs de l'alliance stratégique entre Idres et Lafarge

Selon le cadre théorique que nous avons établi et à travers l'entretien effectué avec l'un des responsables de l'entreprise Idres, l'alliance nouée entre ces deux entreprises est stratégique du fait qu'elles ont planifié cette opération dans leur stratégie et que cette alliance permet de maintenir voire de renforcer leur position concurrentielle. L'alliance conclue est stratégique mais asymétrique car il s'agit d'une collaboration entre une firme multinationale et une TPE. En effet, il s'agit ici d'une alliance de type complémentaire car regroupant des firmes dont les compétences et contributions sont de nature différentes. Le groupe Lafarge détenteur de la technologie s'occupe de la production de ciment de qualité et l'entreprise nationale Idres à travers ses compétences essaie de commercialiser le produit par ses canaux de distribution. La raison qui a poussé ces deux entreprises à nouer une alliance stratégique est l'avantage que procure cette dernière aux nouveaux associés.

2.4.1 Facteurs explicatifs de l'alliance entre l'entreprise Idres et Lafarge

Ceux-ci sont déterminés par les objectifs de l'alliance conclue entre les deux entreprises. L'alliance stratégique permet aux partenaires d'atteindre leurs objectifs individuels et mutuels en regroupant leurs forces. Les objectifs d'une alliance stratégique sont nombreux comme nous avons évoqué dans la théorie.

Dans notre cas d'étude, M. Lyes (propriétaire d'Idres) à travers un questionnaire nous a parlé de quelques objectifs de leur coopération (Idres & Lafarge). Ces objectifs s'articulent autour de quelques axes :

- Dans le cas de Lafarge et Idres, l'alliance est tout d'abord un moyen pour ces entreprises de limiter leur investissement par rapport à une fusion-acquisition en ciblant leur collaboration sur une activité précise ;
- il s'agit de se doter des ressources supplémentaires pour améliorer les compétences fondamentales afin de gagner un avantage concurrentiel durable sur une longue durée (non déterminée), la durée peut-être due à l'aggravation de la situation de dépendance d'un allié envers l'autre ;
- une augmentation du chiffre d'affaires : cette alliance nouée entre Lafarge et Idres permettra une augmentation du chiffre d'affaires de chacun des alliés ;

Chapitre 3 : L'établissement des alliances stratégiques au sein des PME en Algérie

- un des objectifs qui a favorisé cette collaboration est de faire évoluer l'entreprise vers des objectifs de développement à long terme vers des nouveaux marchés et/ou nouvelles technologies auxquelles elle n'a pas accès ;
- les entreprises voient leur réseau de distribution s'élargir même hors zone d'activité grâce à l'alliance ;
- les entreprises bénéficient des occasions d'apprentissage, chacun des alliés apprend avec son partenaire soit sa culture, sa méthode de management, son expérience, sa spécialisation, etc. ;
- l'accès au marché : l'établissement de cette alliance stratégique permet aux firmes de conquérir des nouveaux marchés grâce à la collaboration à l'échelle globale ;
- l'essor de la technologie : à l'heure actuelle, le cycle des innovations est très rapide, pour assurer leur compétitivité en recherche et développement à l'échelle mondiale, les entreprises encourent des risques en investissant des sommes colossales. Comme toute seule une firme ne peut détenir les compétences et ressources nécessaires pour innover, donc le recours à une alliance lui permet de pallier le manquement. L'entreprise nationale Idres ne bénéficie pas de la technologie adéquate pour la production de ciment de qualité, de ce fait une alliance avec le groupe Lafarge détenteur de cette ressource technologique permet de pallier ce manque ;
- accélération de l'internationalisation : aujourd'hui, nous constatons que l'internationalisation est en plein essor dû à la globalisation de goûts. Les modes de consommation des différentes nations se rapprochent (habillement, style de vie, moyens de transports, ...). Ce phénomène agrée les entreprises de commercialiser des produits ou services identiques un peu partout dans le monde. L'alliance stratégique est moyen qui aide à maîtriser le processus d'internationalisation ;
- diminution des coûts : l'un des objectifs d'une alliance stratégique est de réaliser des économies d'échelle. L'alliance stratégique entre Idres et Lafarge permet aux alliés de réaliser des économies sur les coûts liés à la collecte d'informations sur l'achat de ciment pour l'un et des économies sur les canaux de distribution pour l'autre.
- et enfin il est question d'exploiter les synergies existantes entre eux.

Chapitre 3 : L'établissement des alliances stratégiques au sein des PME en Algérie

Selon le responsable de l'entreprise Idres, les objectifs énumérés regroupent leur objectif en commun et son objectif individuel. En ajoutant que son objectif propre à lui pour un début est de s'étendre sur toute la wilaya.

2.5 La concurrence dans le secteur des ciments en Algérie

La production de ciment en Algérie a été multipliée par 28 depuis l'indépendance à ce jour, passant de 1,5 million de tonnes/an seulement en 1962, à plus de 42 millions de tonnes actuellement, une évolution remarquable qui dépasse largement les besoins sans cesse grandissants du marché. Le besoin en ce matériau stratégique a fortement augmenté au cours des dix dernières années avec le lancement de grands chantiers inscrits dans le programme du gouvernement comme l'autoroute est-ouest, le rail, les barrages et les différents projets de réalisation de plus de 2.5 millions de logements. La production nationale actuelle de ciment estimée à plus de 42 millions de tonnes (secteur privé et public) arrive à satisfaire la forte demande sur ce produit jusqu'à créer un excédent. Cette surproduction a permis à l'Algérie depuis des années maintenant d'entamer un processus d'exportation de ce matériau stratégique. Les ciments sont produits en Algérie par le groupe Industriel des ciments d'Algérie « **Groupe GICA** » qui a été créé par décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire, suite à la transformation juridique de l'ex Société de Gestion des participations « Industrie des Ciments » en date du 26 novembre 2009. Le Groupe « GICA » est constitué par Douze (12) cimenteries totalisant une capacité de production d'environ 20 millions de tonnes/an de ciment.

- 07 Cimenteries dont le Capital social est détenu à 100 %.

- Société des Ciments d'Ain El Kebira (SCAEK) ;
- Société des Ciments d'Ain Touta (SCIMAT) ;
- Société des Ciments de Hamma Bouziane (SCHB) ;
- Société des Ciments de Tébessa (SCT) ;
- Société des Ciments de l'Algérois (SCAL) ;
- Des Ciments de Saida (SCIS),
- Entreprise des Ciments de Chlef (ECDE).

Dans le but d'accroître la production de ciment, de mettre à niveau les cimenteries et de lancer de nouveaux investissements, le capital social de certaines cimenteries publiques a été ouvert à hauteur de 35% aux partenaires étrangers :

Chapitre 3 : L'établissement des alliances stratégiques au sein des PME en Algérie

- 05 Cimenteries dont le Capital Social est détenu à 65% :

- Société des Ciments de Béni Saf (SCIBS), dont le capital social a été ouvert à hauteur de 35% au profit du Groupe Pharaon (Arabie Saoudite).
- Société des Ciments de Zahana (SCIZ), dont le capital social a été ouvert à hauteur de 35% au profit de la Société ASEC (Egypte).
- Société des Ciments de Sour El Ghozlane (SCSEG), dont le capital social a été ouvert à hauteur de 35% au profit de la Société BUZZI UNICEM (Italie).
- Société des Ciments de Hadjar Soud (SCHS), dont le capital social a été ouvert à hauteur de 35% au profit de la Société BUZZI UNICEM (Italie).
- Société des Ciments de la MITIDJA (SCMI), dont le capital social a été ouvert à hauteur de 35% au profit du Groupe Lafarge (France).

Aujourd'hui, le groupe Lafarge est le leader en Algérie avec près de la moitié de la production nationale (estimée à 21 millions de tonnes par an). Il se place en aval de la production avec sa propre chaîne de distribution, et en amont avec un laboratoire de développement. Son expertise, la qualité de son produit, sa notoriété en font un concurrent redoutable dans son secteur. L'état de la concurrence nationale dans le secteur du ciment est moyen malgré une demande de plus en plus accrue. Les sociétés du secteur en dépit de leur nombre important arrivent à atteindre leur objectif de vente jusqu'à exporter pour certaines d'entre elles. Le groupe Lafarge dispose en Algérie de 2600 collaborateurs, deux cimenteries et 22 centres de production de béton. GICA est concurrencé par Lafarge mais vu que la demande est en hausse toutes les sociétés qui constituent ces groupes arrivent à écouler leur production donc c'est une concurrence moyenne voire faible. La wilaya de Tizi Ouzou ne possède pas de cimenterie du groupe Lafarge de ce fait l'entreprise Idres bénéficie d'une unité de production voisine qui l'approvisionne en ciments et il en existe beaucoup à Tizi Ouzou (environ une vingtaine). La concurrence est alors intense chez Idres mais son alliance avec le leader mondial lui assure une renommée de qualité. En outre, à travers nos recherches et l'entretien effectués on peut affirmer que la concurrence nationale dans le secteur de BTP principalement dans les matériaux de construction (le ciment) est moyenne, par contre l'intensité de la concurrence locale que subit Idres est forte mais maîtrisée.

Chapitre 3 : L'établissement des alliances stratégiques au sein des PME en Algérie

2.6 L'importance de l'alliance entre Lafarge et Idres

Depuis longtemps, Lafarge Algérie place l'innovation au cœur de ses métiers. Facteur-clé de croissance du groupe, l'innovation lui permet aujourd'hui d'adopter une logique de fournisseur de solutions, de produits et services à valeur ajoutée et de systèmes constructifs au service des acteurs de la construction. Pour cela, le groupe s'appuie sur une structure de R&D centrale puissante et des laboratoires de développement implantés au plus près des marchés.

- **Sur le plan technologique**, le groupe a mis en place un laboratoire dédié au développement de nouveaux produits et solutions dans la construction en Algérie, qui permettra de tester toutes les innovations du groupe LafargeHolcim pour l'Algérie et développer de nouvelles solutions pour l'ensemble des besoins de la construction. Le laboratoire de développement de la construction permet de former des maçons, et autres experts de la construction à la mise en œuvre de ces nouvelles technologies. En Algérie, Lafarge a implanté en 2013 son premier laboratoire de développement de la construction. Ce pôle de recherche, premier du genre en Afrique, se veut être une plate-forme centralisant le développement de toutes les innovations du groupe Lafarge pour l'Algérie. Une équipe pluridisciplinaire d'ingénieurs, d'architectes et de techniciens y sont installés pour mettre au point les futurs produits, systèmes et solutions à base de béton pour l'ensemble de la construction.

- **Sur le plan production et satisfaction des besoins du marché**, Lafarge Algérie est le 1^{er} producteur de matériaux de construction à travers ses activités « ciments, mortiers, granulats, bétons, plâtres et distribution ». Le groupe commercialise 8,8 millions de tonnes à travers ses deux cimenteries de M'Sila et d'Oggaz, gère en alliance avec le GICA la cimenterie de Meftah 1,5 millions de tonnes/ an et la cimenterie Cilas à Biskra 2,7 millions de tonnes/ an et est en alliance avec plusieurs autres groupes et PME dont Idres. Le groupe a lancé à travers ses différentes alliances avec succès la première enseigne de supermarché des matériaux de construction **BATISTORE**, permettant la commercialisation des matériaux de construction et du bricolage sous une même enseigne. Lafarge Algérie compte 4000 collaborateurs et est fortement engagé dans le développement économique et social en Algérie avec un objectif de 0 accident dans les opérations. En effet, Lafarge cherche toujours à améliorer la capacité de production de leurs produits et la nouvelle gamme de production permet de fournir plus de ciments avec les mêmes équipements de cette usine. Présentement, le groupe, avec une production annuelle estimée à plus de 20 millions de tonnes est leader sur le marché national

Chapitre 3 : L'établissement des alliances stratégiques au sein des PME en Algérie

algérien. Il procède à une série d'exportations vers différents pays d'Afrique vu que la demande nationale est largement satisfaite. Dans ce contexte le groupe Lafarge, sert à élargir les programmes de formation et de les développer afin de se perfectionner et de garantir une main d'œuvre qualifiante apte à y faire face aux différents changements d'environnement qui évolue au jour le jour. A travers notre entretien, il est à constater que la production de ciments sur le marché de Tizi Ouzou est exponentielle à cause de la multiplication des chantiers de construction et du nombre de producteurs et de sous-traitants. En outre, le marché malgré les imperfections liées à la pandémie de covid se porte mieux et la satisfaction est grandissante.

- **Sur le plan de la mondialisation**, de nos jours, toute entreprise est confrontée à un marché global et rester seulement au stade local mettrait en péril sa survie. La mondialisation recouvre un caractère et se produit dans toutes les activités. En effet, avec l'émergence de la technologie de l'information et de la communication, ressemblance des modes vie et des comportements de consommation, il est aisé pour les firmes de faire travailler des équipes répandues sur l'échelle globale et avoir accès de toutes sortes de ressources sur le plan mondial. Ce phénomène offre une opportunité aux firmes d'élargir leurs débouchés, de produire en grande quantité en dehors même de leur zone géographique. Il est limpide que les alliances internationales peuvent caractériser comme un moyen efficace de progresser la compétitivité d'une société. La coopération est un outil essentiel pour maîtriser le processus d'internationalisation. Au lieu d'entamer des procédures trop lentes comme exportation de produits ou procéder à des acquisitions extrêmement coûteuses, le groupe Lafarge a formé des partenariats qui lui permettent à la fois de regrouper des ressources et de partager par les canaux de ses alliés son produit sur le marché local. L'une des opportunités que la mondialisation offre aux multinationales est la suppression des frontières entre firmes, Lafarge n'a pas loupé cette opportunité. Le leader mondial des matériaux de construction est présent en Algérie depuis 2002 conserve sa première place grâce à sa capacité d'innovation et son expérience et demeure toujours compétitif. En collaboration avec des entreprises locales, le groupe offre des produits de qualité adaptés aux besoins du marché et les firmes locales s'occupent de la distribution à travers leur circuit propre. Les entreprises qui commercialisent de tels produits se démarquent de leurs concurrents, la qualité fait la différence.

L'entreprise Idres a le privilège de commercialiser le ciment de Lafarge grâce à l'alliance, ainsi nous pouvons dire que l'alliance est une stratégie pour se faire démarquer.

Chapitre 3 : L'établissement des alliances stratégiques au sein des PME en Algérie

- **Sur le plan de la lutte concurrentielle**, afin de devancer la concurrence l'entreprise doit se doter des avantages comparatifs spécifiques défendables sur le long terme. Ces avantages peuvent-être de sources différentes : soit un avantage concurrentiel de type technologique, c'est-à-dire lorsque l'entreprise a un facteur clé de succès relatif à la maîtrise de la technologie (comme avoir la capacité à produire en grande quantité, capacité à innover...). La stratégie valable est une stratégie de domination par les coûts.

Soit un avantage concurrentiel de type commercial, l'entreprise dispose ce type d'avantage lorsqu'elle a une supériorité dans le produit comme la qualité, l'image de marque, emballage. La stratégie valable est une stratégie de différenciation.

La collaboration entre Idres et Lafarge a permis à l'entreprise locale de bénéficier d'une image de marque, et de nombreux autres avantages. D'après M Lyes patron d'Idres, l'entreprise a concentré son développement sur son domaine d'activité et y a renforcé son avantage concurrentiel grâce au partenariat avec le leader mondial.

2.7 Le type d'alliance conclue entre Lafarge et Idres

En rappel nous avons vu deux grandes catégories d'alliance stratégique à savoir : l'alliance stratégique entre concurrents qui se subdivise en trois formes, il s'agit : l'alliance de Co-intégration, de pseudo-concentration et l'alliance complémentaire ; deuxième catégorie est l'alliance stratégique entre firmes concurrentes : joint-venture, partenariat vertical et accords intersectoriels.

A partir de ces deux grandes familles d'alliance, nous pouvons dire que la forme d'alliance entre IDRES & LAFARGE est une alliance complémentaire comme nous l'avons défini dans le deuxième chapitre de notre travail, l'alliance complémentaire unit des entreprises qui contribuent à l'activité en collaboration avec des ressources et compétences de nature différente.

Dans notre cas, IDRES commercialise les produits (ciment) fabriqués par LAFARGE, chacun d'eux possède ses propres responsabilités pour atteindre l'objectif commun.

La complémentarité entre Lafarge et l'entreprise locale IDRES est claire, Lafarge possède une compétence exclusive pour la production du ciment et Idres détient un réseau de distribution. De plus, le produit apporté par le groupe Lafarge est tout à fait différent de celui de l'entreprise Idres (elle met sur le marché des briques de huit (8) et douze (12) trous, des

Chapitre 3 : L'établissement des alliances stratégiques au sein des PME en Algérie

toitures, des graviers et sables fins, etc.). Les produits d'Idres ne sont pas directement en concurrence avec ceux de son partenaire, car pour que s'établisse une alliance complémentaire, les produits apportés par l'un des alliés ne doivent pas être en concurrence avec les propres produits de l'un ou l'autre allié.

Ce type d'alliance a favorisé le développement de l'entreprise IDRES et depuis sa collaboration avec le leader mondial de son champ d'activité, IDRES connaît une évolution.

2.7.1 L'évolution de l'entreprise Idres à travers l'alliance stratégique

La visite que nous avons effectuée chez Idres nous a permis de témoigner l'accroissement de l'entreprise de 2018 (année de sa collaboration avec Lafarge) à 2020. Lors de sa collaboration IDRES s'est engagée de commercialiser 7000 tonnes de ciment gris de 50kg par an. Ce fut un succès, IDRES a pu tenir son engagement et dès lors elle obtient la confiance de son partenaire. Le contrat est renouvelable chaque année, l'année suivante pour renouveler le contrat Lafarge lui proposa de distribuer 12000 tonnes avec remise de 5% sur le chiffre d'affaire. Depuis 2018 l'entreprise s'améliore sans cesse, mais cependant l'année 2020 a été marquée par une baisse de ventes de ciment, cette réduction est due à l'arrêt des travaux de construction à cause de la pandémie Covid-19, l'Algérie a annoncé un confinement à partir du mois de mars 2020. Comment peut-on expliquer qu'une entreprise aussi petite qu'Idres arrive à canaliser 12000 tonnes de ciment dans un environnement où le degré de la concurrence est important ? Cette question a été répondue par monsieur Lyes responsable d'Idres, d'après lui son allié LAFARGE lui offre un produit de qualité supérieure appréciée par la clientèle et aussi le poids 50kg est net, il ne manque pas 1 gramme.

Nous pouvons dire que, l'alliance stratégique est un moteur de croissance pour Idres mais également à travers cette union elle continue à bénéficier des compétences clés, des assistances techniques et commerciales de son partenaire. L'alliance est un réel moyen d'apprentissage, d'échange et communication sur les futurs projets, a relaté monsieur Lyes lors de notre visite. Tout cela contribue à renforcer ses avantages concurrentiels, sa position face à son environnement et également sa santé financière.

2.8 Présentation et analyse des résultats

Nous allons procéder à une analyse critique des données que nous avons pu collectées, en essayant de comparer ce que nous avons avancé dans la partie théorique avec ce que nous avons pu constater durant notre recherche empirique.

Chapitre 3 : L'établissement des alliances stratégiques au sein des PME en Algérie

2.8.1 Analyse et interprétation des résultats

Suite à l'analyse des données collectées lors de l'entretien effectué, nous avons abouti à la formulation des synthèses suivantes :

- L'alliance conclue entre l'entreprise **Idres** et **Lafarge** est récente (depuis 2018), elle est établie sous forme de contrat avec une préférence pour la complémentarité (alliance complémentaire) ;
- le secteur de BTP étant en plein effervescence, une analyse de l'environnement est effectuée par l'entreprise pour dégager les caractéristiques susceptibles de modifier sa stratégie, de déceler ses forces et faiblesses, les menaces provenant de l'environnement ainsi que les opportunités qu'elle pourrait saisir ;
- Idres bénéficie de l'image de marque, de la notoriété, des ciments de qualité du groupe Lafarge mais aussi et surtout d'une remise de 5% sur le chiffre d'affaires obtenu ce qui lui a permis jusque-là d'écouler en moyenne 12000 tonnes/ an, en contrepartie Lafarge bénéficie des connaissances sur les habitudes de consommation et du marché local ainsi que sur le réseau de distribution ;
- Avec un chiffre d'affaires avoisinant 100 millions de dinars, Idres aspire à étendre son réseau de distribution dans toute la wilaya malgré une concurrence exacerbée ;
- en s'appuyant sur la théorie des coûts de transaction et sachant que le partenaire étranger (Lafarge) est un fournisseur de bien intermédiaire, les résultats confirment que l'entreprise Idres a réalisé des économies sur les coûts de transaction liés à la collecte d'informations sur l'achat de ces biens, les coûts liés à la négociation et à l'écriture des contrats avec d'autres fournisseurs, à la sélection des fournisseurs etc. ;
- en se basant sur la théorie des ressources et compétences, nous sommes arrivés aux résultats que la formation d'alliance stratégique entre l'entreprise Idres et Lafarge permet au partenaire algérien d'acquérir des ressources dont il ne dispose pas et qui sont nécessaires pour son développement. Il s'agit essentiellement des ressources intangibles liées au savoir-faire organisationnel et technologique ;
- l'acquisition des ressources intangibles nécessite une volonté commune d'apprentissage qui se traduit par l'adoption de différents mécanismes. C'est pourquoi, avec la théorie de l'apprentissage à travers les alliances stratégiques, l'entreprise Idres a acquis des

Chapitre 3 : L'établissement des alliances stratégiques au sein des PME en Algérie

connaissances via l'interaction, l'imitation des bonnes pratiques grâce à l'observation. En effet, l'interaction sociale entre les partenaires permet d'acquérir de nouvelles connaissances et développer de nouvelles idées. En observant les autres membres, les partenaires peuvent s'inspirer et imiter les bonnes pratiques, c'est pourquoi une réunion hebdomadaire est organisée pratiquement chaque semaine. Hormis l'observation, d'autres mécanismes d'apprentissage sont envisagés tels que le transfert de personnel expérimenté, l'organisation des activités de formation etc.

Chapitre 3 : L'établissement des alliances stratégiques au sein des PME en Algérie

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons analysé les alliances stratégiques dans le contexte algérien. Dans les pays en développement, les alliances stratégiques contribuent à l'amélioration de la performance des entreprises locales notamment, en présence de variables d'environnement favorisant leur émergence. En Algérie, le recours au partenariat découle d'une volonté politique et économique de relancer et de restructurer certaines entreprises à faible croissance, dans le cadre d'une démarche globale de diversification d'une économie dépendante des hydrocarbures. Nous avons analysé un cas d'alliance asymétrique entre une TPE algérienne et le groupe Lafarge ; bien que les données obtenues soient intéressantes, ces résultats ne sont pas exhaustifs et ne peuvent être généralisés à l'ensemble des coentreprises en raison du biais contextuel. Enfin, malgré l'amélioration de ses infrastructures et le maintien d'une certaine stabilité sociale, l'Algérie se voit amenée à renforcer les cadres institutionnels et juridiques de ces alliances en fonction de leur secteur, afin d'améliorer son climat d'affaires et instaurer un climat de confiance suffisant pour garantir leur succès.

Conclusion générale

Conclusion Générale

Au terme de ce travail de recherche nous concluons que l'alliance est une stratégie de développement qui est à la disposition des entreprises. Elles peuvent l'adopter lorsqu'elles sont dans la nécessité d'atteindre la taille critique, lorsqu'elles souhaitent conquérir des marchés nouveaux... aussi la coopération est un moyen qui permet de réaliser les objectifs de développement des entreprises sans effectuer un investissement lourd et également de bénéficier des synergies. Le partenariat est un dispositif qui permet d'apprécier la croissance de l'entreprise d'une façon quantitative et qualitative.

Le contexte de l'entreprise est caractérisé sans doute par, l'instabilité, la mutation et l'incertitude, de toute sorte turbulence, l'entreprise quels que soient sa taille ou son domaine d'activité, la situation actuelle a des contrecoups sur elle. Vis-à-vis de la complexité grandissante de l'environnement, les entreprises ne peuvent résister toutes seules d'une manière compétitive. Dans un environnement hostile, l'alliance stratégique est une arme pour les firmes en difficultés (surtout les TPE/PME souffrant d'un manque de liquidité) de se protéger contre les leaders et donc assurer leur survie. Une entreprise ne peut disposer seule toutes les ressources nécessaires pour son activité, ainsi en concluant une alliance avec d'autre firme, elle peut accéder aux ressources dont elle ne possède pas sans payer. Aussi en s'associant les entreprises supportent ensemble tous les coûts de la conception d'un produit jusqu'à la commercialisation et les risques sont partagés. L'alliance est non seulement un moyen de se doter des ressources clés mais aussi un moyen d'échange de connaissances, des compétences distinctives et une opportunité d'apprendre pour les alliés.

L'objet de notre travail est consacré sur l'alliance stratégique comme source de croissance de l'entreprise. A cet effet, des questionnements ont été soulevés auxquels nous avons essayé d'apporter un éclairage au cours de notre analyse. Notre étude nous a aidés à témoigner que la coopération entre l'entreprise **Idres** et le groupe **Lafarge** a privilégié à la croissance de **Ets/Idres**, parce que la TPE **Idres** depuis sa coopération (2018) avec **Lafarge** a vu son réseau de distribution s'agrandir. De ce fait, **Ets/Idres** s'améliore et génère des bons résultats comme la multiplication de ses canaux de distribution, l'augmentation de son chiffre d'affaire, l'augmentation de la quantité du ciment à écouler (12000 tonnes/an en moyenne).

Grâce à cette évolution, **Ets/Idres** souhaite élargir son réseau de distribution sur toute la wilaya.

Nous pouvons dire que la coopération entre **Idres** et **Lafarge** est une réussite puisque **Idres** depuis sa collaboration s'agrandi de plus en plus, bénéficie d'une image de marque, de la

Conclusion Générale

notoriété, ce qui lui permet de recruter des chauffeurs de camions en plus et des ouvriers, donc en croissance. Notre étude sur l'alliance stratégique pour le cas de l'entreprise **Idres** et **Lafarge** nous a permis de répondre à notre problématique car la TPE arrive à développer ses activités et réalise des bons résultats, elle a atteint ses objectifs.

Parmi les types d'alliance que nous avons énumérée dans la théorie, l'alliance conclue entre **Idres** et **Lafarge** correspond au type d'alliance **complémentaire**. Lafarge fabrique le ciment, et son partenaire Idres complète la gamme du groupe sur le segment des ciments et Lafarge bénéficie un accès au marché avec sa marque. Les autres types d'alliance cités dans la théorie peuvent être proposés comme des nouvelles voies de réflexion ou de recherche. « Les autres formes d'alliance entre entreprise concurrente et non concurrente contribuent-elles également à la croissance de l'entreprise ? »

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

Anis BOUAYAD : « les alliances stratégiques, maîtriser les facteurs clés de succès », édition Dunod, Paris, 2007 ; 202 pages.

Bernard GARRETTE et **Pierre DUSSAUGE** : « les stratégies d'alliance », les éditions d'organisation, Paris, 1995.

Bougllet JOHAN : « stratégie d'entreprise », édition Galino éditeur, lextenso éd., 2010.

Dominique JOLLY : « alliances interentreprises : entre concurrence et coopération », édition Vuibert, 2001.

Dos YVES : « l'avantage des alliances : logiques de création de valeurs », édition Dunod, Paris, 2000.

Emmanuel COMBE : « alliances entre firmes et course technologique », édition Economica, Paris, 1995 ; 253 pages.

Gervais MICHEL : « stratégie de l'entreprise, 5eme édition, Economica, Paris, 2003.

Gilles BRESSY et **Christian KONKUYT** : « économie d'entreprise » 5^{ème} édition dalloz Paris, 2000.

L. LEHMANN, F. LEROY, R. DURAND, B. GARRETTE, P. DUSSAUGE : « strategor : toute la stratégie d'entreprise », 6^{ème} édition Dunod Paris, 2013.

Meier OLIVIER : « stratégie de croissance », édition Dunod, Paris, 2009.

Michel MILGATE : « partenariats, externalisation et lean organisation », édition Maxima, Paris, 2004 ; 261 pages.

Michel GHERTMAN : « le management stratégique de l'entreprise, 2eme édition, Paris 1992.

Samuel G et **Richard S** : « développer l'entreprise », édition Vuibert

REVUES et ARTICLES :

A ABDESSAD & E. Nadia M'hiri « stratégie d'alliance et efficience économique des PME », revue des sciences de gestion, n°259, 2013.

Arlandis J : « de l'alliance stratégique à la stratégie d'alliance », revue d'Economie industrielle, n° 39, p. 228-243, 1^{er} trimestre 1987.

Cheriet F, Leroy F, Rastoin J.L : « les alliances stratégiques asymétriques entre multinationales et PME », le cas de Danone-Djurdjura en Algérie, revue internationale P.M.E, vol 21, n°01, p. 35-68.

Frédéric LEROY : « l'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », mars 2014.

Gérard KOENIG : « l'apprentissage organisationnel : une revue critique de la littérature », 2006/1 n°160. »

Bibliographie

Gomes C, Benjamin: « Do you really have an alliance strategy? Strategy & leadership. », vol 26, issue 4, 1998.

Inkpen, Andrew C, Ross JERRY: « why do some strategic alliances persist beyond their useful life? », California, management review, vol 44. Issue1, 2001.

J.F Hennart : « la théorie des coûts de transactions, de l'équité des joint-ventures », journal de management stratégique, vol 9, n°4, 1988, p.361-374.

M. Cauley de la sierra : « management global alliances », 1999.

THESES/MEMOIRES ET TRAVAUX DE RECHERCHE :

CHEKOUR. A & DRISSI. R : « les facteurs d'attractivité des investissements directs à l'étranger en Algérie », mémoire de fin de cycle pour obtention du master en sciences commerciales, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2016.

Imane HAMMACHE : « les alliances stratégiques dans les PED : fondements théoriques et application au contexte Algérien », travail de recherche, 2006.

Mahouche YAMINA : « les alliances stratégiques dans le secteur des assurances SAA/MACIF », mémoire de fin d'étude pour obtention du magister en gestion des entreprises de l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2012.

Ouédraogo Alidou : « les alliances stratégiques dans les pays en développement, spécificité management et conditions de performance », thèse de doctorat en administration, université de Montréal, 2003.

SITES INTERNET :

www.finaces-algeria.org

www.google scholar.fr

www.lafarge.dz

Annexe

Annexe

Etudiants en sciences de gestion à UMMTO

Nous réalisons un mémoire de fin d'études sur les alliances interentreprises.

Dans ce cadre, nous vous remercions de bien vouloir consacrer quelques minutes afin de répondre au questionnaire ci-joint

Le nom votre entreprise :

La date de création de l'entreprise :

L'effectif du personnel :

Le statut juridique :

Alliance

L'entreprise a des alliés :Oui..... Non.....

Les raisons de l'alliance : partage du coût de production..... pour s'accroître

Autre à préciser :

L'impact de l'alliance

Augmentation des chiffres d'affaires : Divergence d'objectif à court terme :

Acquisition des nouvelles compétences : Divergence d'objectif à long terme :

Augmentation de la part du marché : Difficulté d'adaptation à des nouvelles activités :

Autre à préciser :

Intérêt(s) de l'alliance

L'alliance est « gagnant-gagnant » :Oui..... Non.....

Cas de rupture

Rupture d'alliance :Oui..... Non.....

Si **Oui** : Quelle(s) sont les raisons de de cette rupture

Divergence d'intérêt :

Volontaire :

Désengagement des alliés :

Dysfonctionnement au niveau de la nouvelle activité :

La difficulté d'apprentissage :

Annexe

Autre à préciser :

Alliance nationale et/ou
internationale

L'entreprise a un ou des alliés :nationaux..... internationaux

Durée de l'alliance

L'alliance nouée a :moins de 10 ans..... plus de 10ans.....

Types d'alliances

L'entreprise est en alliance avec :un concurrent..... un non concurrent.....

Alliance et apprentissage

L'entreprise a acquis ou partagé des connaissances et compétences avec son allié : oui.. non

Autres rapprochements
futurs

L'entreprise envisage-t-elle d'autres alliances dans l'avenir : ...oui... non.....

Alliance et croissance

L'alliance établie a permis à l'entreprise de se développer, de croître...oui..... non.....

Table des matières

Table des matières

Remerciements	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Sommaire	
Introduction générale.....	8
Chapitre 1 : Le cadre théorique des alliances.....	15
Section 1 : La théorie des coûts de transaction.....	16
1.1 La notion d'échange, de transaction et de coûts de transaction	17
1.2 Les hypothèses de l'approche des coûts de transaction	18
1.2.1 La rationalité limitée.....	19
1.2.1.1 L'asymétrie d'information	19
1.2.2 L'opportunisme des agents économiques	20
1.3 Les structures de gouvernance.....	23
1.4 La théorie des coûts de transactions et les alliances stratégiques	24
Section 2 : Approche par les ressources et compétences.....	26
2.1 Préambule du modèle.....	26
2.1.1 Les hypothèses de l'approche par les ressources.....	27
2.2 Concepts de ressources et compétences d'une entreprise.....	27
2.2.1 Notion de ressources.....	27
2.2.2 L'aspect compétence.....	30
2.3 La stratégie par les ressources (ressource based view).....	31
2.4 L'accès à des ressources complémentaires.....	33

Table des matières

Section 3 : L'apprentissage organisationnel.....	37
3.1 Généralités sur l'apprentissage organisationnel	37
3.2 Les niveaux de l'apprentissage organisationnel.....	39
3.2.1 L'apprentissage à simple boucle	40
3.2.2 L'apprentissage à double boucle	40
3.3 La spirale de la connaissance	41
3.4 Les approches de l'apprentissage organisationnel.....	42
3.4.1 Le courant béhavioriste ou comportementaliste de l'apprentissage	42
3.4.2 L'approche cognitive de l'apprentissage organisationnel	43
3.5 Apprentissage organisationnel et alliance stratégique.....	46
Conclusion.....	48
Chapitre 2 : Présentation de l'alliance stratégique et son impact sur la croissance.....	50
Section 1 : Les alliances stratégiques et ses différentes composantes.....	51
1.1 Définitions de l'alliance stratégique.....	51
1.2 Les objectifs de l'alliance stratégique.....	53
1.2.1 L'alliance offre des économies d'échelle.....	54
1.2.2 L'alliance permet de mobiliser des compétences complémentaires.....	54
1.2.3 L'apprentissage.....	54
1.2.4 Les entreprises (surtout PME/PMI) nouent des alliances pour se mettre l'abri des concurrents.....	55
1.3 Typologies d'alliance stratégique.....	57
1.3.1 Les accords de coopérations interentreprises concurrentes.....	58
1.3.2 Les alliances entre firmes non concurrentes.....	62
Section 2 : la croissance de l'entreprise et ses différentes sources.....	64

Table des matières

2.1 Concept de croissance de l'entreprise.....	64
2.1.1 Définitions de la croissance de l'entreprise.....	64
2.1.2 Facteurs et moteurs de croissance de l'entreprise.....	65
2.1.2.1 Facteurs de croissance de l'entreprise.....	65
2.1.2.2 Moteurs de croissance de l'entreprise.....	66
2.1.3 Modalités de croissance de l'entreprise.....	68
2.1.3.1 Croissance interne (ou organique).....	68
2.1.3.2 Croissance externe.....	69
2.1.4 Les sources de la croissance.....	72
2.1.4.1 La compétitivité.....	72
2.1.4.2 L'innovation.....	73
2.1.4.3 Ressources et compétences.....	73
2.1.4.4 Progrès technique et technologie.....	74
2.1.5 L'alliance, moteur de la croissance externe.....	74
2.1.6 L'alliance génératrice de croissance interne.....	75
Section 3 : Evolution de l'alliance stratégique et ses conséquences pour les entreprises.....	76
3.1 Evolution de l'alliance stratégique.....	76
3.2 Conséquences de l'alliance stratégique.....	78
3.2.1 Les conséquences stratégiques des alliances entre firmes concurrentes.....	78
3.2.1.1 Les alliances de Co intégration.....	79
3.2.1.2 Les alliances de pseudo-concentration.....	79
3.2.1.3 Les alliances complémentaires.....	80
3.2.2 Conséquences stratégiques des alliances entre firmes non concurrentes.....	80
3.2.2.1 Les joint-ventures de multinationalisation.....	81

Table des matières

3.2.2.2 Partenariats verticaux.....	81
3.2.2.3 Les accords intersectoriels.....	81
Conclusion.....	83
Chapitre 3 : L'établissement des alliances stratégiques au sein des PME en Algérie.....	85
Section 1 : Les alliances stratégiques en Algérie : mécanismes-perspectives-contraintes.....	86
1.1 Les mécanismes de coopération interentreprises en Algérie.....	86
1.1.1 Aperçu sur les PME algérienne.....	86
1.1.2 Les accords de coopération en Algérie.....	89
1.2 Les perspectives de développement de la coopération en Algérie.....	92
1.3 Les contraintes rencontrées dans les coopérations en Algérie.....	94
1.3.1 Le problème administratif.....	95
1.3.2 Le système judiciaire.....	95
1.3.3 Le retard lié à l'accès des infrastructures.....	95
1.3.4 Avoir la propriété de la terre est compliquée pour les opérateurs étrangers.....	95
1.3.5 Obstacles liés aux financements.....	96
Section 2 : Etude empirique sur un cas d'alliance stratégique évoluant dans le secteur du BTP.....	97
2.1 Etat du secteur Bâtiment et Travaux Publics (BTP) en Algérie.....	97
2.2 Présentation des entreprises.....	98
2.3 Présentation de l'étude.....	99
2.4 Les objectifs de l'alliance stratégique entre Idres et Lafarge.....	100
2.4.1 Facteurs explicatifs de l'alliance entre l'entreprise Idres et Lafarge.....	100
2.5 La concurrence dans le secteur des ciments en Algérie.....	102
2.6 L'importance de l'alliance entre Lafarge et Idres.....	104

Table des matières

2.7 Le type d'alliance conclue entre Lafarge et Idres.....	106
2.7.1 L'évolution de l'entreprise Idres à travers l'alliance stratégique.....	107
2.8 Présentation et analyse des résultats.....	107
2.8.1 Analyse et interprétation des résultats.....	108
Conclusion.....	110
Conclusion générale.....	111
Bibliographie.....	114
Annexe.....	117
Table des matières.....	118
Résumé	

Résumé

La mondialisation de l'économie et l'internationalisation des marchés, ont entraîné le développement sans précédent des alliances stratégiques. Depuis près de vingt ans les recherches qui ont été menées sur ce phénomène arrivent sensiblement aux mêmes conclusions : ces nouvelles formes d'organisation apparaissent comme les plus adaptées à l'environnement économique d'aujourd'hui ! Certains chercheurs postulent même que ces nouvelles formes d'organisation peuvent servir à réduire le fossé entre les pays industrialisés et les pays en développement. Ainsi, cette recherche part de cette hypothèse et se focalise sur la contribution que peuvent avoir ces alliances stratégiques sur la croissance de l'entreprise dans les pays en développement particulièrement en Algérie. Par ailleurs, elle suggère que si ces alliances stratégiques peuvent apporter une contribution satisfaisante à la performance de l'entreprise locale, elle apporte aussi une contribution au développement économique du pays.

Mots clés : Mondialisation, internationalisation des marchés, alliances stratégiques, pays en développement, croissance de l'entreprise, développement économique.