

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de L'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique



Université Mouloud MAMMERY de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion

Mémoire de fin d'études

En vue de l'obtention du diplôme de MASTER
en Sciences Commerciales

Option : Finance

Thème :

*Les alliances stratégiques entrepreneuriales dans
le secteur automobile
cas : de l'alliance SNVI-Renault*

Jury de Soutenance :

Présidente : M^{me}. AISSAT Amina

Rapporteur: D^r. HADJOU Lamara

Examineur : M. CHENANE Arezki

Membre invité : M. NAIT AMAR Ali

Réalisé par :

M^{elle} AMIR Nadia

M^{elle} BELAID Miassa

Promotion 2014-2015

Remerciements

On remercie Dieu le tout puissant de nous avoir donné la santé et la volonté d'entamer et de terminer ce mémoire.

Tout d'abord, ce travail ne serait pas aussi riche et n'aurait pas pu avoir le jour sans l'aide et l'encadrement de D^r Lamara HADJOU, on le remercie pour la qualité de son encadrement exceptionnel, pour sa patience, sa rigueur et sa disponibilité durant notre préparation de ce mémoire.

Nos remerciements s'adressent à M^r Kamal ISSOLAH, M^{me} Sarah GHAZAL pour leur aide pratique.

Nos remerciements s'adressent également à tous nos enseignants de la faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion pour leurs générosités et la grande patience dont ils ont su faire preuve malgré leurs charges académiques et professionnelles.

Nos profonds remerciements vont également à toutes les personnes qui nous ont aidés et soutenu de près ou de loin principalement nos proches plus particulièrement nos parents et nos amis qui nous ont toujours soutenu et encouragé au cours de la réalisation de ce travail.

Miassa et Nadia

Dédicaces

A l'homme qui s'est toujours sacrifié pour me voir réussir, que Dieu te garde dans son vaste paradis, à toi mon père.

A la lumière de mes jours, la source de mes efforts; maman que j'adore.

Aux personnes dont j'ai bien aimé la présence dans ce jour, à tous mes frères et mes sœurs, mes neveux Yanis, Mohamed, Mahdi, Sarah, Wassim, Ghilas, je dédie ce travail dont le grand plaisir leur revient en premier lieu pour leurs conseils, aides, et encouragements.

Aux personnes qui m'ont toujours aidé et encouragé, qui étaient toujours à mes côtés, et qui m'ont accompagné durant mon chemin d'études supérieures, à mon binôme MIASSA et mes aimables amis et collègues d'étude.

AMIR Nadia

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

A mes parents. Aucun hommage ne pourrait être à la hauteur de l'amour dont ils ne cessent de me combler. Que Dieu leur procure bonne santé et longue vie.

A ceux que j'aime beaucoup et qui m'ont soutenu tout au long de ce projet : mes frères SAMIR, MOULOUD, MAMADOU, LYES, NABIL et mes sœurs, ainsi que mes belles sœurs sans oublier mes neveux et mes nièces, mes grands-parents et mes beaux-parents que j'aime.

A toute ma famille, et mes amis, à toute la famille TEMMAR à mon binôme NADIA et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour que ce projet soit possible, je vous dis merci.

BELAID Miassa

Abréviations

4CV : 4 Chevaux.

ACF : Automobile Club France.

AIV : Autorisation d'importation des véhicules.

AK : Auto Kuca.

AMC : American Motors Corporations.

CA : Chiffre d'Affaire.

CDR : Comité de Direction Renault.

CEG : Comité Exécutif Groupe.

CNE P: Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance.

CNPE : Conseil National de Participation de l'Etat.

CVI : Carrosserie Véhicule Industriel.

Daimler AG: Daimler Automotive German.

DASA: Direct Admission of Students Abroad.

DC : Direction Commerciale.

DCF : Direction Centrale Finance.

DPRI : Direction Partenariat et Restructuration Industriel.

DRAC: Dongfeng Renault Automotive Company.

DRH : Direction Ressources Humaine.

DT : Direction Technique.

DVI : Division Véhicules Industriels.

Abréviation

EDIV : Etablissement de développement des véhicules industriel.

ENDVP : Entreprise national de Distribution des Véhicules Particuliers.

EPIC: Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial.

FNI: Fond National d'Investissement.

Fonte GS : Fonte à graphite sphéroïdal.

FT-17 : Faible Tonnage (Char de Combat).

F1 : Formula 1(véhicule de sport).

G M: General Motors.

HEC : Hautes Etudes Commerciales.

JVI: Joint-ventures International.

K P M G: Klynveld Peat Marwick Goerdeler.

MDA: Milliards de Dinar Algérien.

MOU: Mémo randum of Understanding.

OLI : Ownership Localisation International.

PIMS: Profit Impact of Market Stratégies.

RCI : Renault Crédit International.

R&D : Recherche et Développement.

RNIS : Renault-Nissan Information Services.

RNPO: Renault-Nissan Purchasing Organization.

ROI: Return On Investment (rendement du capital investi).

ROS: Return On Sale (rendement sur ventes).

RSM : Renault Samsung Motors.

Abréviation

RVI : Renault véhicule Industriel.

SAS : Société par actions simplifiée.

SEVEL: Société Européenne de Véhicules Légers.

SNVI : Société Nationale des Véhicules Industriels.

SONACOME : Société nationale de construction mécanique.

SPA : Société Par Action.

UEVI : Unité d'Equipements Véhicules Industriels.

U S A: United States of America.

VI : Véhicules Industriels.

VLTT : Véhicule Léger Tout-terrain.

VP : Véhicules Particuliers.

Sommaire

Sommaire	
Introduction générale	01
Chapitre I : Introduction aux alliances stratégiques	05
Section I : La notion d'alliance stratégique	07
Section II : Les typologies d'alliances stratégiques	16
Chapitre II : Alliances stratégiques et performance des multinationales de l'automobile	36
Section I : La notion de performance des alliances stratégiques	38
Section II : Analyse des alliances stratégiques au travers l'exemple du secteur de l'automobile	47
Chapitre III : Essai d'analyse de l'alliance stratégique SNVI - Renault	56
Section 1:Présentation des entités de la Joint-venture SNVI-RENAULT	58
Section 2 : Résultats de nos enquêtes	77
Conclusion générale	95



Introduction générale

Introduction générale

Contexte

L'industrie automobile dans le monde constitue une activité économique importante amenée à se développer de manière croissante. Elle est souvent présentée comme un secteur « exemplaire » de concentration industrielle. L'importante quantité de véhicules produits chaque année dans le monde l'est principalement par un oligopole d'une dizaine de groupes industriels internationaux qui s'accordent à travers des alliances en partageant, combinant ou échangeant des moyens en vue de mener à bien, un projet et bâtir ou maintenir des avantages compétitifs.

A mesure que la concurrence pour les investissements étrangers et nationaux devient plus vive dans le domaine de l'automobile, les entreprises continuent à rechercher des moyens pour rester compétitives. Une bonne gouvernance d'entreprise est de plus en plus souvent reconnue comme un outil efficace permettant d'améliorer la compétitivité de l'entreprise ainsi que le climat économique global dans un pays donné. En conséquence, toutes les recherches en stratégie s'accordent sur le fait qu'en s'isolant de son contexte économique, à savoir la mondialisation et l'arrivée de nouvelles technologies de communication une entreprise quelque soit son secteur d'activité n'est aucunement en mesure d'être efficace et efficiente.

Pour pénétrer de nouveaux marchés, lancer plus vite des produits innovants ou acquérir de nouvelles compétences, l'entreprise se voit aujourd'hui plus que jamais, dans l'obligation de conclure des alliances stratégiques.

Face à l'importance de ce phénomène, les entreprises algériennes doivent s'adapter ou au moins bien savoir se positionner dans cette globalisation du marché, afin d'éviter de s'inscrire en dehors de cette dynamique et qui remettrait en cause leur croissance et leur développement durable.

Pour cette raison, le gouvernement algérien a montré sa volonté de limiter les importations dans le secteur de l'automobile et a annoncé vouloir favoriser l'émergence d'une industrie locale. Il s'agit en fait de reconstruction et de restructuration du marché de l'automobile en favorisant le partenariat à travers les alliances stratégiques avec les multinationaux leaders sur le marché.

C'est dans ce cadre, que l'Entreprise Nationale des Véhicules Industriels (SNVI) a noué, ces dernières années, diverses alliances stratégiques avec des groupes industriels essentiellement européens. L'objectif est de permettre à cette entreprise d'acquérir de

Introduction générale

nouvelles compétences, d'élargir ses marchés et sa gamme de production. Par ailleurs, l'Etat comme actionnaire principal de l'entreprise, souhaite développer l'emploi, restructurer la filière automobile nationale, réduire les importations et diversifier les exportations.

Problématique

Dans ce contexte d'évolution croissante du marché de l'automobile national et de la multiplication des alliances stratégiques, nous souhaitons focaliser notre analyse sur la *Joint Venture* reliant l'Entreprise Nationale des Véhicules Industriels (SNVI) et le groupe Français Renault en raison de son importance. En effet, cette alliance, officialisée en 2014, s'est rapidement concrétisée par l'implantation d'une usine de production à *Oued Tlelat* à Oran. Elle est considérée comme la plus significative et comme celle pouvant impacter de manière significative les performances de la SNVI et du marché automobile algérien. Cette alliance soulève néanmoins, plusieurs interrogations qu'il est nécessaire d'éclairer. Dans ce travail de recherche, nous nous limiterons sur la question suivante :

Quelles sont les motivations, les attentes et les contraintes à l'origine de cette alliance stratégique entre la SNVI et Renault ?

Cette interrogation peut être déroulée en plusieurs sous interrogations comme suit :

- *Comment expliquer le choix de Renault comme Partenaire par la SNVI ?*
- *Comment expliquer le choix du type d'alliance (mode Joint Venture) ?*
- *Comment expliquer le choix de la gamme de produit (Symbole Algérie) ?*
- *Quelles sont les motivations de la SNVI ?*
- *Quelles sont les attentes de la SNVI ?*
- *Quelles sont les difficultés rencontrées par la SNVI pour tisser l'alliance avec Renault ?*

Ces sous interrogations nous aiderons à orienter notre recherche et à cerner les résultats attendus. Sachant que l'alliance entre la SNVI et Renault est récente, il est difficile de mener une étude pour évaluer ses effets. C'est pourquoi, nous nous limitons à la caractérisation de l'alliance et à l'étude des motivations et des apports de chaque partenaire. La performance de cette alliance pourrait faire l'objet d'une autre recherche d'ici quelques années, le temps que l'alliance produise ses premiers effets.

Méthodologie

Introduction générale

Pour répondre à notre problématique, nous mobiliserons plusieurs outils de recherche. Dans un premier temps, nous recourons à une revue de la littérature sur les alliances stratégiques et sur le fonctionnement du marché automobile. Une synthèse de toutes les théories traitant des alliances stratégiques, nous permettra de cerner les concepts, de comprendre les enjeux, les attentes, les difficultés et surtout de faire le point sur l'apport de ces alliances. En plus du cadre théorique, nous mobiliserons les études empiriques qui tentent de caractériser et d'évaluer les effets attendus et les effets effectifs sur la performance des partenaires.

Le questionnaire nous servira de deuxième outil fondamental dans notre mémoire. Il nous permettra à travers une enquête auprès des dirigeants de la SNVI de répondre précisément à la problématique de notre recherche. Notre questionnaire comporte plusieurs rubriques sensées répondre à chacune des sous interrogations. Nous utiliserons les techniques modernes de traitement et d'envoi de questionnaire (*google docs*) pour augmenter la qualité de présentation de nos résultats.

Un troisième outil sera mis en œuvre dans cette recherche dans le but de conforter les résultats des deux premiers outils, à savoir l'analyse SWOT. Cette dernière nous autorisera à analyser les forces, les faiblesses, les menaces et les opportunités de l'alliance stratégique tissée entre la SNVI et Renault. Il s'agit d'un outil simple mais d'une grande efficacité et clarté.

Plan de travail

Nous avons choisi de structurer notre travail en trois chapitres :

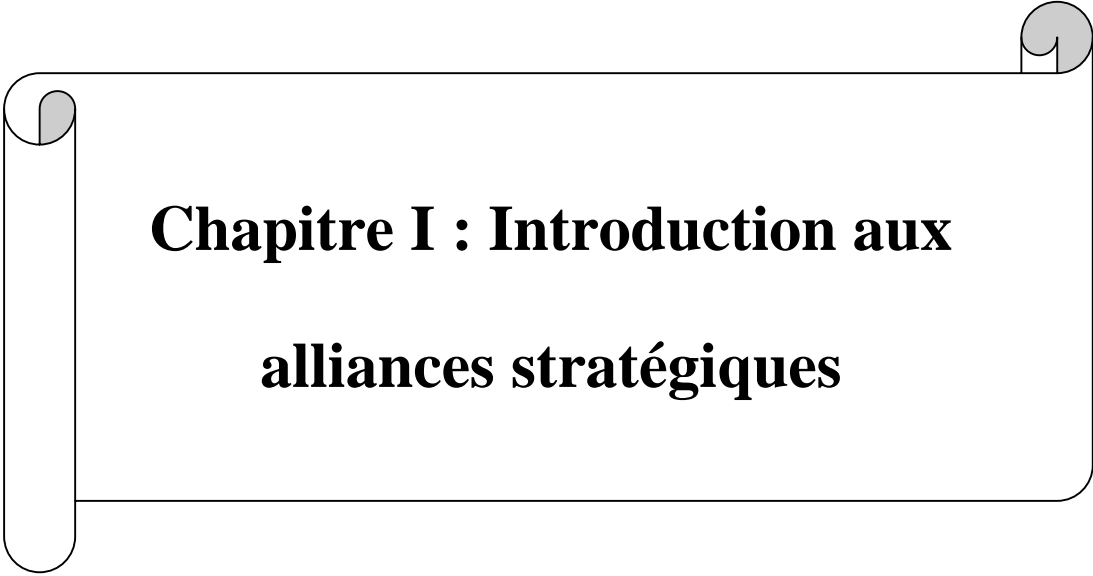
Le premier chapitre est théorique. Il vise d'une part à baliser et à spécifier rigoureusement le concept de l'alliance stratégique à partir des recherches et des rapports de plusieurs auteurs,

D'autre part, à expliquer le rapport des alliances stratégiques avec la compétitivité et la performance des partenaires.

Le deuxième chapitre intitulé « Alliances stratégiques et performance des multinationales de l'automobile » a pour objectif d'évaluer l'apport des alliances stratégiques dans le secteur de l'automobile. Il met en corrélation la nature des alliances et la performance des partenaires. Il permettra aussi de présenter le marché automobile et son évolution.

Introduction générale

Le dernier chapitre est une étude de cas de l'alliance entre la SNVI et Renault. Son objectif est d'évaluer les motivations, les attentes et les difficultés de cette alliance, au travers une enquête de terrain, avec les dirigeants de la SNVI.



**Chapitre I : Introduction aux
alliances stratégiques**

Chapitre I : Introduction aux alliances stratégiques

Introduction

La multiplication des alliances stratégiques est l'événement marquant de ces dernières années.

Ce mode de développement est le fruit de changements rapides et intenses de la technologie et de la mondialisation, ainsi plusieurs entreprises y recourent afin de réaliser les objectifs tels que l'amélioration de leurs savoir-faire, l'acquisition de nouvelles technologies plus modernes et surtout la conquête de nouveaux marchés internationaux.

Pour pouvoir valablement qualifier une entente d'alliance stratégique ; il faut que les entreprises qui font parties, mettent leurs ressources en commun dans certains secteurs de leurs activités.

Les alliances font aujourd'hui partie du paysage économique quotidien que ce soit entre sociétés à offres complémentaires, entre clients et fournisseurs ou même entre concurrents. Cependant, lors de l'engagement plusieurs questions se posent : pourquoi former des alliances ? L'organisation efficace du partenariat ? La protection de la technologie, le savoir-faire et les intérêts tout en étant loyal envers l'allié.

Les alliances stratégiques peuvent, entre autres, prendre une des diverses formes suivantes : un échange de renseignements, un partage de ressources, un échange de droit de propriété intellectuelle ou d'aide technique, une entente de spécialisation, une entente à risques partagés (joint-venture), une alliance avec un partenaire étranger pour faciliter le développement de produit ou leur distribution ou une fusion. Ainsi, l'alliance permet aux entreprises de garder une certaine indépendance et continue, à faire concurrence sur les marchés aux autres parties de l'alliance (ces parties étant souvent des concurrentes).

Section 1 : La notion d'alliance stratégique

Les nouvelles formes de coopérations interentreprises commencent à devenir des modes dominants d'organisations à côté de l'investissement direct à l'étranger et des accords classiques avec des rapports clients /fournisseurs ou vendeur /acheteur: licence, sous-traitance, accords de production etc. Depuis près de vingt ans, les recherches qui ont été menées sur ce phénomène arrivent sensiblement aux mêmes conclusions : ces nouvelles formes d'organisations apparaissent comme les plus adaptées à l'environnement économique d'aujourd'hui, certains chercheurs postulent même qu'ils peuvent servir à réduire le fossé entre les pays industrialisés et les pays en voie de développement. (Abi Ayad, 2012).

1-1 : Définition des alliances stratégiques

Le mot « alliance » est ancien et a revêtu des significations multiples. Cette ancienneté et cette multiplicité de sens lui confèrent à la fois richesse et ambiguïté.

Les alliances stratégiques ont fait l'objet de plusieurs tentatives de définitions (Ben Fadhel, 2005).

Selon (Garrette et Dussauge ,1995) : *« les alliances stratégiques sont des associations entre entreprises indépendantes, qui choisissant de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnent les compétences, moyen et ressources nécessaires plutôt que de mettre en œuvre ce projet ou activité de manière autonome en supportant seules les risques, et en affrontant seules la concurrence ».*

Selon le Groupe HEC : *« une alliance stratégique est :*

Un accord conclu et géré conjointement par des firmes concurrentes, ou potentiellement concurrentes, dont aucune n'abandonne son autonomie de décision, qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires au lieu de :

- s'affronter sur le marché, dans le cadre d'une stratégie concurrentielle classique sur l'activité en question,*
- fusionner ensemble ou procéder au transfert total de l'activité concernée d'une firme à l'autre ».* (Garrette, 2014).

Chapitre I : Introduction aux alliances stratégiques

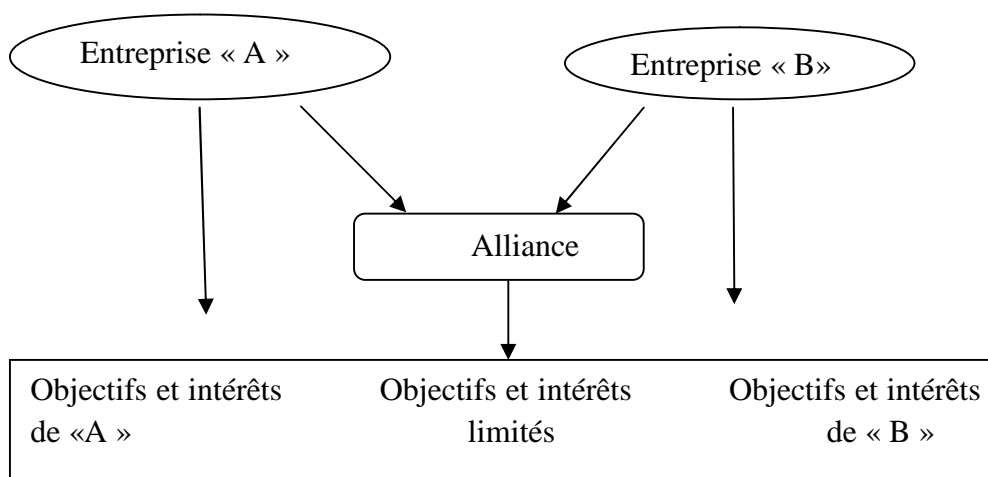
Quelques recherches plus avancées dans le temps, complètent ces définitions et stipulent que l'alliance :

Selon (Jolly ,2001) : « *les alliances stratégique sont des liens tissés volontairement entre plusieurs firmes souveraines, restant indépendantes en dehors de ce lien. Elle se caractérise par la mise en commun, par au moins deux entreprises, d'une fraction de ressources pour la poursuite d'objectifs conjoints dans un espace donné et l'obtention d'avantages réciproques* »

Selon Philippart 2003 : « *les alliances stratégiques sont un accord de coopération entre entreprises indépendantes, appartenant au même secteur d'activité, qui mettent en commun des ressources en vue de réaliser ensemble un objectif conjoint et d'en partager les résultats, s'inscrivant dans une durée plutôt longue et reposant éventuellement sur une certaine formalisation*».

A partir de cette multitude de définitions, nous retenons que les caractéristiques fondamentales d'une alliance stratégique sont: l'indépendance et l'autonomie juridique des parties alliées(c'est-à-dire qu'aucune prise de contrôle d'une firme sur l'autre n'est permise),la mise en place commune de ressources, l'attente d'un objectif commun, l'accès aux avantages de la coopération et le partage des bénéfices et des risques.(Mercuri, Rais, 2012).

Figure 1 : Représentation schématique d'une alliance



Source : Elkouzi, 2000.

Chapitre I : Introduction aux alliances stratégiques

Nous pouvons dire que les alliances stratégiques sont des relations entre deux entités juridiques indépendantes qui partageraient simplement ou explicitement les responsabilités et le pouvoir de décision en vue de la réalisation d'objectifs déterminés. (Cheriet, 2006).

1-2 : Les spécificités des alliances stratégiques

Les principales spécificités des alliances stratégiques sont :

- **Des centres de décision multiples et une négociation permanente** : c'est-à-dire l'association de plusieurs entreprises qui restent indépendantes malgré l'accord les liant, ce qui génère une multiplicité des centres de décision qui interviennent dans les choix concernant le projet ou l'activité commune, en plus l'une des parties n'a, en principe, pas la possibilité d'imposer une solution à la partie dominante. Suite à cette complexité et l'imposition de certains partenaires, les alliances stratégiques exigent la négociation entre les parties en accord, pour contribuer à avoir une hiérarchie unique qui facilite la prise de décision.
- **Des conflits d'intérêts** : les objectifs partiels de chacun des partenaires peuvent mener à des conflits en ce qui concerne des intérêts plus fondamentaux. C'est pour cela qu'il faut mettre un accord qui empêche chacun des alliés de chercher à privilégier ses intérêts propres au détriment des intérêts communs.

1-3 : L'évolution des alliances stratégiques

Les alliances étaient à peine mentionnées, il ya quelques années dans les manuels de stratégie. Elles sont devenues incontournables. Les responsables d'entreprises du monde entier ne peuvent plus ignorer le phénomène de la coopération.

Il ne faudrait pas conclure que la collaboration entre les entreprises est un phénomène nouveau, en effet, les historiens pourraient démontrer que les firmes coopèrent depuis qu'elles existent. Seulement, les formes dominantes de coopération ont changé au cours du temps et les alliances sont devenues de plus en plus visibles et de plus en plus complexes.

Les premières études sur les accords interentreprises ont été réalisées à partir des années 1960 par des universitaires américains s'intéressant au développement des filiales communes, ces études ont approché le sujet à travers deux problématiques distinctes :

Chapitre I : Introduction aux alliances stratégiques

- La première, porte sur le processus de multinationalisation des grandes entreprises et étudie les joint-ventures d'expansion internationale, qui sont des filiales créées dans des pays ciblés par des multinationales, qui cherchent à pénétrer dans une nouvelle zone géographique.

Le principe de la joint-venture consiste à partager le capital de la filiale avec un partenaire autochtone. L'activité de la société commune est normalement limitée à la commercialisation et à la fabrication du produit de la multinationale dans les pays d'accueil.

- Le second groupe de travaux étudie la joint-venture entre firmes d'un même pays, et évalue l'effet anticoncurrentiel. La plupart des études réalisées dans les années 1960-1970, tentent de démontrer que les accords entre entreprises ont des effets anticoncurrentiels, et sont conclu dans un but de coalition. Cependant vers la fin des années 1970, certains auteurs se sont mis à plaider en faveur des alliances, en montrant que celles-ci peuvent avoir des objectifs tout à fait légitime en vue de réaliser un développement économique, pour acquérir le savoir-faire, innover et mieux satisfaire les clients.

A partir de milieu des années 1980, la problématique de la multinationalisation et de l'impact concurrentiel des joint-ventures, jusque-là envisagées de manière nettement séparées, se sont rejoins dans des travaux d'un nouveau type, portant sur les alliances stratégiques.

Ces analyses ont complètement renouvelé l'approche de la coopération entre firmes : au lieu de se limiter aux filiales communes, elles ont envisagé toutes les formes d'accord entre entreprises, elles ont démontré la progression rapide d'un nouveau types de coopération dépassant de loin les simples joint-ventures traditionnels : « les alliances stratégiques » (Bchini Belgacem, 2005).

1-4 : Approches théoriques des alliances stratégiques

L'idée de base sur laquelle repose les théories des alliances stratégiques est d'expliquer pourquoi ce mode de transaction est choisi au déterminant d'autres possibilités comme les transactions sur les marchés ou l'intégration de l'activité dans l'organisation ? Nous retrouvons tout naturellement l'approche des coûts de transaction telle que développée par Williamson. Selon le caractère de l'alliance, plusieurs théories peuvent être mises en

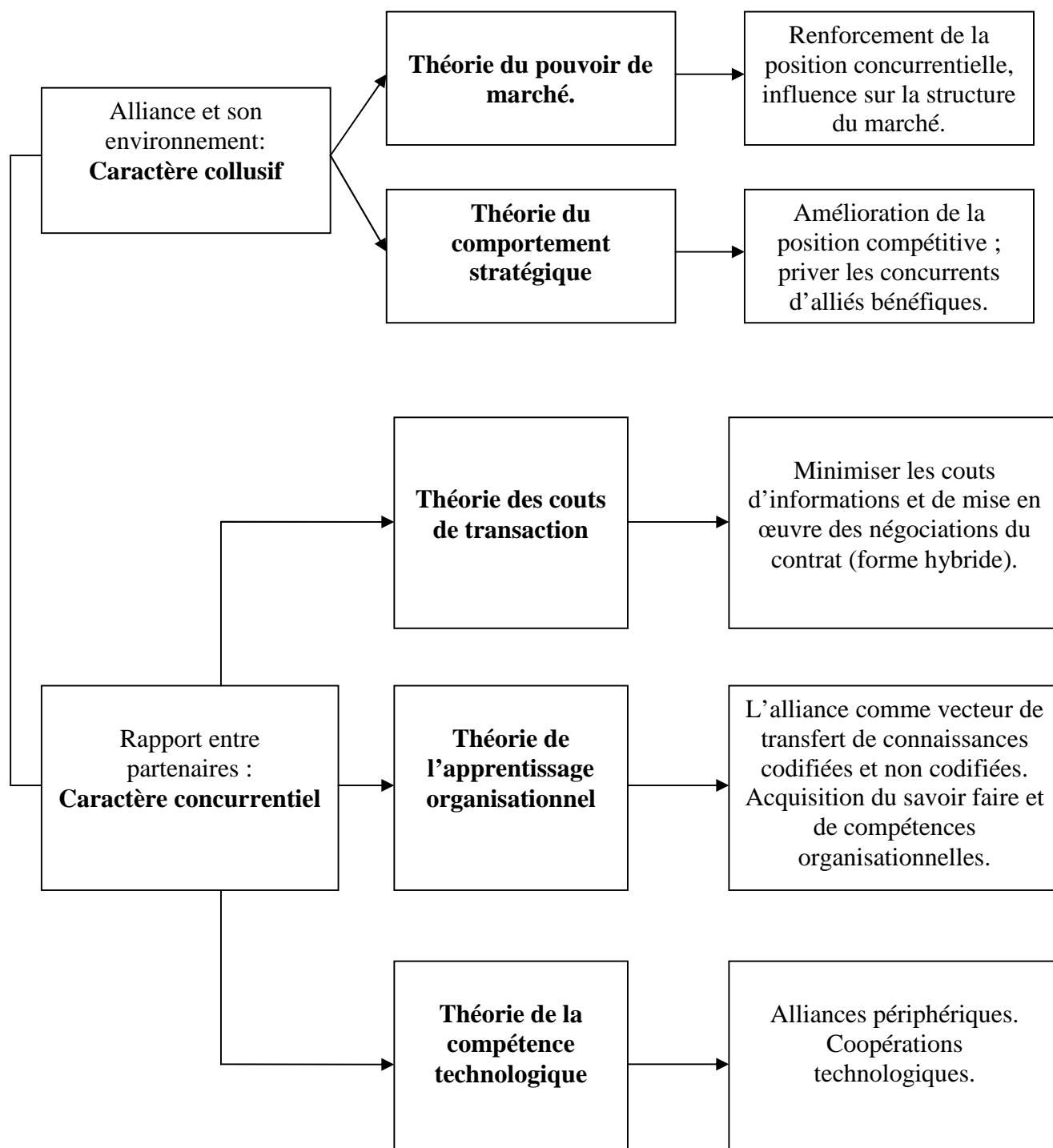
Chapitre I : Introduction aux alliances stratégiques

avant. Pour la relation de l'alliance avec son environnement, deux théories se distinguent ; celle du pouvoir de marché (Koyot, 1988) et celle du comportement stratégique. Par rapport à la relation entre les partenaires, trois approches permettent d'aborder le problème ; il s'agit de la théorie des coûts de transaction, de celle de l'apprentissage organisationnel et du paradigme éclectique OLI développé par Dunning, d'autres auteurs distinguent aussi les théories militaires et les théories de jeux. (Cheriet, 2006).

Dans la plupart des publications rencontrées et traitant le sujet d'alliance stratégique, trois théories apparaissent comme pertinentes : la théorie des coûts de transaction, la théorie du comportement stratégique et dans un degré moindre celle de l'apprentissage organisationnel. (Cheriet, 2006).

Chapitre I : Introduction aux alliances stratégiques

Figure 02: explications théoriques des alliances stratégiques



Source: Abi Ayad, 2012

Chapitre I : Introduction aux alliances stratégiques

1-4-1 : La théorie des coûts de transaction

O. Williamson a développé la théorie des coûts de transaction en faisant apparaître les facteurs clés qui donnent naissance à l'élévation des coûts de transaction. Les alliances stratégiques permettent de minimiser ces coûts de transaction et limiter les imperfections du marché.

Selon lui si le marché ne fonctionne pas d'une manière efficace, c'est pour deux raisons essentielles :

- ✓ *Les individus ont une rationalité limitée* : c'est-à-dire que les acteurs ne sont pas capables d'analyser toutes les informations de manière efficace et instantanée. Ils ont besoin de coopérer pour partager et échanger de l'information. L'asymétrie informationnelle et les incertitudes qui pèsent sur le marché expliquent en partie cette rationalité limitée.
- ✓ *Les individus sont opportunistes* : rechercher son intérêt ce n'est pas tricher, voler ou tromper. Mais ce peut être en premier lieu taire de l'information ; c'est-à-dire l'individu n'a pas intérêt à donner toutes les informations nécessaires à son cocontractant. Donc il est opportuniste, c'est ce qu'on appelle la **sélection adverse**.

Dans un second lieu l'individu peut juger que les termes de contrat ne lui sont plus favorables, il se comporterait de sorte à ce que qu'il ne respecte plus les conditions du contrat ; c'est ce qu'on appelle le **risque moral**.

En effet la victime réelle ou potentielle d'un acteur opportuniste peut changer immédiatement de partenaire, en faisant appel à un concurrent ou en menaçant de le faire. Mais cela abouti des fois à l'augmentation des coûts de changement de fournisseur. D'autre part, la situation de départ d'une transaction tout-à-fait concurrentielle peut devenir une situation critique, cela se produit lorsque le fournisseur fait des investissements spécifiques pour satisfaire le client ; ce qui le met en position de force avec laquelle il peut se conduire de manière opportuniste. (Cheriet, 2006).

A partir de ces raisons on peut déduire que les coûts de mise en œuvre d'une transaction sur le marché sont caractérisés par :

Chapitre I : Introduction aux alliances stratégiques

- ✓ Une forte incertitude, qui empêche la rédaction de contrat complet et satisfaisant.
- ✓ Une forte spécificité des actifs servant de support à la transaction, ce qui peut « enfermer » les partenaires dans une relation bilatérale dangereuse pour l'un d'entre eux,
- ✓ Une fréquence importante, qui renforce le danger précédent et qui, par ailleurs, rend rentable la mise en place d'une structure de gestion fixe pour administrer la transaction, au lieu de retourner à chaque fois sur le marché.

Si les coûts de transaction sont très élevés, les parties prenantes vont faire recourt à l'organisation structurée au lieu du marché, ils peuvent s'associer dans la même entreprise. C'est comme cela que se dessine les frontières de l'entreprise.

Sinon dans le cas général la théorie de Williamson stipule que les firmes décident de l'étendue de leurs frontières en choisissant les solutions qui minimisent la sommes des coûts de production et de coûts de transaction qui permet d'obtenir une économie d'échelle.

Les alliances stratégiques représentent une alternative à la fois au marché et à l'organisation. Le premier peut entrainer des coûts de transaction très élevés, la seconde, peut supporter des coûts d'organisation prohibitifs. Le seul mode qui permet de minimiser ces coûts, c'est bien l'alliance stratégique sous ses différentes formes (jointe venture, partenariat, franchise...etc. (Cheriet, 2006).

1-4-2 : L'analyse du comportement stratégique

« L'approche théorique du comportement stratégique préconise un choix de partenaires permettant une amélioration(ou le maintien) de la position compétitive des parties prenantes soit par la collusion soit en privant les concurrents d'alliés bénéfiques » (Fernandez ,1993). Ce courant théorique met en avant dans son analyse des stratégies d'alliances la notion de synergie entre les firmes.

Pour certains auteurs (Dussauge et Garrette ,1991), il existe deux écoles stratégiques des alliances : *« pour l'une; les entreprises nouant des alliances éviteraient par ces manœuvres d'avoir à s'affronter dans unes concurrence à l'issue incertaine et globalement dommageable. Pour l'autre, les alliances sont une nouvelle forme de concurrence voire une arme concurrentielle, un leurre destiné à attirer le partenaire dans un piège délibérément mis en place pour l'étouffer »*. (Abi Ayad, 2012).

Chapitre I : Introduction aux alliances stratégiques

1-4-3: L'apprentissage organisationnel

L'une des motivations principales en faveur des alliances menées par les P.M.E et en général des entreprises des pays en voie de développement est que de tels accords sont considérés comme des véhicules de Transfert technologique et de savoir-faire. Ainsi cette théorie met en avant les aspects de transfert de savoir-faire comme explication des stratégies d'alliances, parce que les frontières de la firme empêchent le transfère et la diffusion d'un patrimoine de connaissances et de savoir-faire, l'alliance stratégique est employée comme instrument de diffusion contrôlée de cette connaissance.

L'apprentissage organisationnel se trouve au carrefour de plusieurs champs disciplinaires : la psychologie, la stratégie d'entreprise, la gestion des ressources humaines, les théories des organisations et autres. (Abi Ayad, 2012).

Section 2 : Les typologies d'alliances stratégiques

Les alliances se répartissent en plusieurs catégories nettement contrastées.

A un premier niveau, partenariat entre firmes concurrentes, c'est à dire entre firme appartenant au même secteur d'activité et qui sont en concurrence les unes avec les autres.

A un deuxième niveau, partenariat entre firmes non concurrentes, c'est-à-dire entre des firmes n'appartenant pas au même secteur d'activité et qui ne sont pas de ce fait en concurrence les unes avec les autres.

2-1 : les types d'alliances stratégiques

2-1-1 : Les partenaires entre firmes concurrentes

On peut les assimiler à une forme de stratégie défensive, puisque ces entreprises associées s'arment contre une concurrence rude.

2-1-1-1 : La Co-intégration

Qui représente la première forme d'alliances stratégiques, unité des firmes /entreprises qui veulent réaliser des économies d'échelle sur un composant ou un stade de processus de production isolé, tout en laissant la concurrence jouer sur les produits finaux .

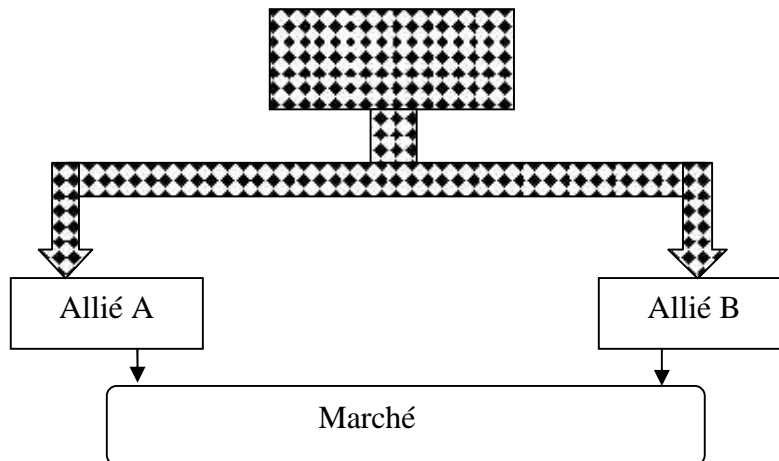
Ainsi les entreprises ayant noué cette forme d'alliance peuvent réduire les coûts de recherche et développement, limiter le montant d'investissement de chaque partenaire et réaliser des économies d'échelle sur un marché de plus grande taille.

Exemple :

Volkswagen et Renault ont produit ensemble des boîtes de vitesse automatiques utilisées ensuite par les deux constructeurs dans différents modèles de leurs gammes respectives. Qu'elles soient dotées de la même boîte automatique n'empêche en rien une « Golf » de Volkswagen d'être directement concurrente d'une « R19 » de Renault et c'est le client qui, en choisissant entre les deux modèles, le plus souvent sans savoir que sous le capot est installé un composant identique, départage les deux concurrents et néanmoins partenaires (Dussage, al, 1995)

Chapitre I : Introduction aux alliances stratégiques

Figure 03 : les alliances de Co-intégration



Source : Garrette, Dussauge, 1995

2-1-1-2 : La pseudo-concentration

Les pseudo-concentrations, appelées également **Alliances additives**, sont des alliances où les entreprises, situées souvent dans les secteurs de l'aéronautique et de l'armement, développent, produisent et commercialisent un produit commun (à la différence des Co-intégration où la collaboration porte uniquement sur les composants de produits finis seront concurrents sur le marché).

De même que la Co – intégration, les participations de chaque année doivent être équivalentes en terme d'actifs ou de compétences (usines, réseaux commerciaux, etc.).

Mais contrairement à elles, c'est un seul et même produit, commun à tous les alliés, qui est mis sur le marché. (Bobot et Duberga, 2009).

Par conséquent ce type d'alliance entraîne un degré élevé d'engagement de chacun des partenaires, puisque pratiquement toutes les fonctions des entreprises sont engagées dans des nouvelles technologies (Garrette, Dussauge, 1995).

Exemple :

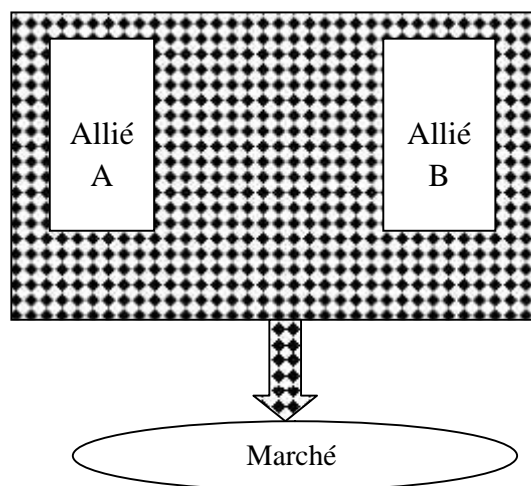
L'avion de combat Tornado, développé, produit et commercialisé par DASA, Alenia et british Aerospace, les avions sortis des chaînes de l'un ou de l'autre constructeur sont identiques et ne peuvent donc être proposés séparément sur un même marché. Cela ne pourrait déboucher que sur une guerre des prix, seul élément pouvant départager des vendeurs

Chapitre I : Introduction aux alliances stratégiques

proposant des produits rigoureusement semblables, guerre des prix qui serait dommageable pour les deux partenaires.

Les alliances de pseudo-concentration peuvent se ramener à la représentation schématisée ci-dessous :

Figure 04: Les alliances de pseudo-concentration



Source : Garrette, Dussage, 1995.

2-1-1-3 : Les alliances complémentaires

Associent des entreprises qui mettent à profit leurs compétences spécifiques et complémentaires. L'exemple approprié et illustratif de cette forme d'alliance, c'est lorsqu'une entreprise se propose, grâce à ces compétences distinctives en matière de production, à produire un article et l'autre entreprise s'engage, grâce à son potentiel commercial, à distribuer cet article.

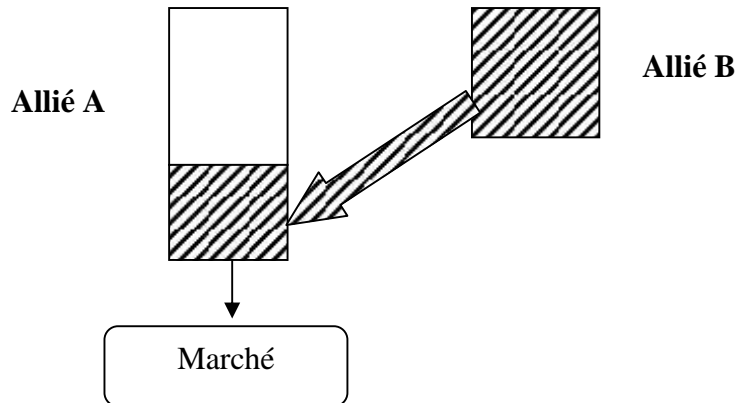
Exemple :

L'alliance de Renault et Matra pour la réalisation de l'espace. Matra a apporté essentiellement l'idée de monospace ainsi que sa capacité à fabriquer des carrosseries en plastique. Renault a apporté le moteur, les composantes mécaniques, son pouvoir de négociation auprès des équipementiers, ses compétences marketing et son réseau de vente.

Chapitre I : Introduction aux alliances stratégiques

La complémentarité entre les deux firmes est évidente : Matra automobile ne dispose pas de réseau de distribution et de services après-vente mais possède en revanche une compétence exclusive pour la production de la carrosserie de la voiture.

Figure 05 : Les alliances complémentaires



Source: Garrette ; Dussauge, 1995

Le tableau ci-dessous présente les objectifs et les limites de chaque type d'alliances entre firmes concurrentes selon l'étude de (Dussauge ; Garrette, 1995).

Chapitre I : Introduction aux alliances stratégiques

Tableau n°01 : Les objectifs et les limites des alliances entre firmes concurrentes

Types d'alliances	Objectifs	Limites
Alliances de Co-intégration	<ul style="list-style-type: none"> -Permettent de renforcer la compétitivité globale d'une industrie nationale ; -Permettent de résoudre le problème de recherche et développement ; - permettent à l'entreprise d'évaluer les avantages stratégiques attendus. 	<ul style="list-style-type: none"> -très peu d'alliés ont un laboratoire commun de recherche et développement de crainte de transfère et de faire partager les fruits des recherches à son partenaire concurrent ; -Le souci majeur est que l'un des deux partenaires risque de tirer un meilleur profit de cette recherche.
Alliances de pseudo-concentration	<ul style="list-style-type: none"> -permettent aux entreprises de profiter des avantages d'une structure plus grande (économie d'échelle, élargissement du marché potentiel du produit) sans avoir à supporter les inconvénients d'une fusion ; 	<ul style="list-style-type: none"> - les conflits d'intérêt sont souvent sources de difficultés au sein de l'alliance, le risque étant de privilégier systématiquement son propre produit au détriment du produit commun ; -certains membres hésitant à partager certaines découvertes et innovations ce qui engendre la perte de compétences technologiques et commerciales pour chaque allié ; -la perte d'efficacité ;

Chapitre I : Introduction aux alliances stratégiques

Alliances complémentaires	-Exploiter la complémentarité des apports en évitant à chaque firme d'investir dans des actifs identiques à ceux du partenaire ; -Pénétration de nouvelles zones géographiques.	-Un déséquilibre dans les intentions stratégiques ne peut aboutir qu'à une situation finale déséquilibrée ; -Ces alliances reposent sur une spécialisation, ce qui entraîne une dépendance complémentaire et mutuelle
----------------------------------	--	--

Source : nous-mêmes

L'alliance de Co-intégration, de pseudo-concentration et alliances complémentaires permettant aux entreprises d'atteindre leur objectifs tel que la compétitivité, la performance, la mondialisation, l'économie d'échelle et un chiffre d'affaire satisfaisant mais ces alliances ont des limites qui influencent négativement sur les deux partenaires qui cherchent leur intérêt.

2-1-2 : Les partenariats entre firmes non concurrentes

Ce type d'alliances concerne des entreprises n'étant pas dans le même secteur d'activité ou n'appartenant pas au même marché. Elles peuvent prendre trois formes distinctes (Bobot et Duberga, 2009) :

2-1-2-1 : Joint-ventures de multinationalisation

Est un accord entre deux partenaires issus de pays différents et qui consiste en la création ou l'acquisition conjointe d'une filiale commune sur le marché du partenaire étranger. Cette coopération est envisagée sur le long terme. La création d'une filiale commune implique la mise en commun de compétences spécifiques uniques qu'elles soient commerciales (réseau de distribution,...), techniques (outil de production, licence,) ou managériales, mais aussi de moyens financiers et humains de la part de chaque partenaire dans un esprit commun de coopération. Ceux-ci partagent la gestion, le contrôle, les risques et les profits associés à cette structure commune.

Chapitre I : Introduction aux alliances stratégiques

Le succès des joint-ventures implique une coopération réelle et une adhésion totale à un objectif commun. Celle-ci dépend fortement des caractéristiques respectives des partenaires. La sélection d'un partenaire est donc une étape cruciale. Il existe une multitude de raisons qui motivent des entreprises à s'associer en vue de créer une filiale commune. Les principales sont généralement d'exercer sur une base commune des activités de production ou de distribution et de vente de produits.

Exemple :

La société Daregal est spécialisée dans les herbes aromatiques, elle cultive 25 Plantes (du persil, de l'échalote, de la ciboulette, etc.) qui sont vendues sous différentes formes (déshydratées, surgelées, lyophilisées, etc.) sur trois grands marchés : l'industrie, la restauration et le grand public.

Cette PME de Milly-la-Forêt a créé en 1988 une jointe venture aux Etats unis avec la société McCormick, productrice américaine d'herbes, d'épices et d'arômes. A l'époque, McCormick était un concurrent, mais le succès du petit Poucet français l'a rapidement poussé à accepter une alliance d'égal à égal. (Bobot, Duberga, 2009).

2-1-2-2 : Accord intersectoriels

Les accords intersectoriels (Garrette, Dussage, 1995) sont des coopérations nouées par des entreprises dont les activités relèvent non seulement de secteurs différents, mais aussi de filières de production différentes. De telles entreprises, qui ne sont ni concurrentes, ni fournisseurs et clientes l'une de l'autre, n'auraient en principe aucune raison d'entrer en relation l'une avec l'autre si chacune se développait strictement dans le cadre de sa propre activité. C'est donc surtout lorsque des entreprises cherchent à étendre leurs activités que l'on assiste à la conclusion d'accords intersectoriels. Le but de cet accord est de s'allier afin de créer une diversification de leurs activités permettant à l'un des partenaires d'entrer dans le secteur d'activité de l'autre.

Exemple :

Citibank, Gemplus et Mobil One ont formé une alliance pour Singapour, permettant de faire ses transactions financières à partir de son téléphone mobile (consultation et suivi des comptes, virements, paiement de factures, opérations boursières....) et de recharger son porte-monnaie électronique. (Bobot, Duberga, 2009)

Chapitre I : Introduction aux alliances stratégiques

2-1-2-3 : Partenaires verticaux

Association d'entreprises exerçant dans des niveaux verticaux différents 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 soi-même le producteur.

Le tableau ci-dessous présente les objectifs et les limites de chaque type des partenaires entre firmes non concurrentes :

Tableau n°02 : Objectifs et limites des partenaires entre firmes non concurrents

Types d'alliances	Objectifs	Limites
Jointes venture et multinationalisation	<ul style="list-style-type: none">-la mondialisation de l'économie-Permettant au partenaire étranger et à son produit un marché nouveau et offre au partenaire local un produit à distribuer.-Permettant de partager les coûts et de combiner les compétences ;	<ul style="list-style-type: none">-Les bénéfices potentiels sont moindres car ils doivent être partagés ;-Risque de conflit d'intérêt ;-Mésentente sur les philosophies managériales à appliquer (stratégie, gestion du personnel, politique marketing, recherche et développement,...).
Les accords intersectoriels	<ul style="list-style-type: none">-combiner les compétences des entreprises pour créer une activité nouvelle- assurer aux entreprises partenaires un soutien réciproque ;-Exploiter des synergies techniques et commerciales.	<ul style="list-style-type: none">- les conflits dus à une divergence des objectifs à long terme.-L'influences et le contrôle.

Chapitre I : Introduction aux alliances stratégiques

Les partenaires verticaux	-Atteindre la production de masse ; -Réduction des coûts de production, amélioration des délais, gains de qualité, production sans stock en profitant de la compétence des fournisseurs.	-Risque de confiance.
----------------------------------	---	-----------------------

Source : Nous-mêmes

L'entreprise quel que soit ses capacités, son environnement, sa culture, sa politique, ses objectifs et ses limites, peut mener des alliances préalables à ses besoins et à ses ressources disponibles en choisissant entre les différentes alliances disponibles.

Le tableau ci-dessous met en évidence la multi dimensionnalité et le caractère dynamique des alliances stratégiques. Ces dernières sont également multi perspectives. A la lumière de ce tableau, les auteurs spécifient plusieurs types d'alliances suivant la nature de la relation : relations entre des firmes directement concurrentes (alliances horizontales), et relations entre des firmes non-concurrentes (alliances verticales). Ainsi, les auteurs distinguent entre des effets sur les alliés engagés dans l'alliance et ceux sur les concurrents et l'industrie de manière générale. Cette tentative de différencier les effets des alliances selon les niveaux d'analyse rend compte de la nécessité d'une approche globale de la question.

Chapitre I : Introduction aux alliances stratégiques

Tableau n°03 : Effets contrastés des alliances stratégiques

	Types d'alliances	Conséquences stratégiques sur les alliés	Effets sur les concurrents et sur le secteur
Partenariat entre firmes non concurrentes	Joint-venture multinationale	Stabilités des situations relatives des partenaires	Mondialisation
	Partenariat vertical	Nouvelle répartition de la valeur ajoutée au sein de la filière	Epuration et concentration du secteur amont (fournisseurs)
	Accord inter sectoriel	Autonomisation de la joint-venture ou de développement de la concurrence	Création de nouvelles activités et entrée de nouveaux concurrents
Alliance entre firmes concurrentes	Alliance de Co-intégration	Réalisation d'économie d'échelle transfert et de savoir et de savoir-faire technologique	Réaction des autres concurrents, dynamique du secteur
	Alliance de pseudo-concentration	Affaiblissement de la situation stratégique de tous les partenaires	Limitation de la concurrence
	Alliance complémentaire	Conséquences stratégiques déséquilibrées	Renforcement de la concurrence

Source : Cheriet ; Mouhoub ; 2013.

2-2 : Les formes de l'alliance :

Les alliances peuvent être présentés sous 08 formes et afin d'identifier le contenu de ces derniers, nous avons procédé à une classification par stade de production en ne retenant que la fonction principale de l'accord : la distinction entre accord simple (uni fonctionnel) et accord complexe (multifonctionnel), par conséquent les accords ont été classés en quatre catégories (Emmanuel C ; 1995)

Chapitre I : Introduction aux alliances stratégiques

Tableau n°04 : Les formes d'alliance

Fonction principale de l'accord	Formes d'alliances correspondantes	Objectifs
Fonction technologique	Accord de R&D	Il porte sur la création commune de nouveaux produits ou procédés entre firme, ou entre plusieurs firmes et un laboratoire public dans le but de faire des échanges d'ingénieurs et d'informations technologiques.
	Cession de licence	La licence se définit comme un contrat par lequel une firme détentrice d'une innovation-généralement brevetée- met à la disposition d'une autre firme sa technologie pour une durée limitée, en échange d'une rémunération monétaire ou réelle.
	Accord de seconde source	Constitue une variante de la licence : il s'agit d'une cession de technologie accompagnée d'un accord de commercialisation du produit concurrent.
Fonction productive	Joint-venture	Constitue une entité juridique autonome, fondée par deux ou plusieurs firmes. Elle revêt principalement deux

Chapitre I : Introduction aux alliances stratégiques

		<p>formes, au demeurant non exclusive l'une de l'autre : la JV de R&D qui vise à l'élaboration commune de nouveaux produits, et la JV de production.</p>
	<p>Accord de la fonderie</p>	<p>Une firme A met à la disposition d'une firme B une de ses unités de production. Ce type d'accord n'implique donc pas de transfert de technologie entre les deux partenaires puisque la firme A produit avec sa propre technologie.</p>
<p>Fonction commerciale</p>	<p>Accord d'approvisionnement</p>	<p>Consistent en des contrats à long terme portant sur la fourniture régulière de produits d'une firme A à une firme utilisatrice B.</p>
	<p>Accord redistribution</p>	<p>Une firme A met à la disposition d'une firme B son réseau de distribution pour que cette dernière puisse commercialiser ses propres produits. Il s'agit généralement d'accord de réciprocité concernant essentiellement des firmes de nationalités différentes.</p>

Chapitre I : Introduction aux alliances stratégiques

L'ensemble des trois fonctions	Consortium	Forme d'accord particulièrement répandue dans les industries de haute technologie et à forte économies de dimension, poursuit des buts relativement proche de l'accord de R&D ou de la « joint-venture » de R&D
---------------------------------------	------------	---

Source : nous même, d'après (Emmanuel C ; 1995)

Les accords technologiques regroupent les alliances portant sur l'échange de technologie déjà constituée ou sur la création en commun d'une nouvelle technologie.

Les accords à dominante productive rassemblent les alliances destinées d'abord à produire un bien donné.

Les alliances commerciales comprennent les accords d'approvisionnement et de distribution.

La catégorie « accord global » regroupe les alliances portant à la fois sur la technologie, la production et la commercialisation : il s'agit principalement du consortium.

2-3 : Les raisons de création d'une alliance stratégique et ses objectifs

L'objectif de chaque entreprise est la réalisation de son profit et sa survie à long terme face à un environnement instable, elle doit de ce fait savoir gérer et essayer de maîtriser les différentes mutations auxquelles elle est confrontée

a-Globalisation des marchés :

La rapidité de la diffusion de l'information, la capacité et la vitesse de la multiplication des moyens de transport, ainsi que la réduction des mesures protectionnistes (dispositifs fiscaux, douaniers, réglementation...etc.) ont abouti à un rapprochement planétaire, la conséquence marquante est la mondialisation des goûts et une intégration des systèmes locaux de production. La création d'un nouveau produit exige un plan adéquat que

Chapitre I : Introduction aux alliances stratégiques

l'on considère comme « l'américain way of life » (Nguyen Van Chan) c'est à dire que ce produit convient à tout consommateur quel que soit sa sphère culturelle et sa référence nationale. On parle alors de « planétarisation ».

L'augmentation de la consommation a obligé les entreprises à multiplier leur implantation dans différents pays ; et ce en développant le même savoir-faire et des produits identiques à celui de la maison mère.

Ces dernières décennies, les entreprises ont fait appel aux alliances comme nouvelle stratégie d'internationalisation, pour profiter et accéder aux ressources et avantages géographiques et réglementaires présent dans ces différents pays.

b- Les exigences de l'identification :

Certains produits ne peuvent être distribués sur la planète telle qu'ils sont à cause :

- La différence culturelle d'un milieu à un autre nécessite de porter des modifications sur le produit en conservant une cohérence avec le produit original, pour cela le choix d'un partenaire local répond mieux aux exigences du nouveau marché.
- Chaque consommateur cherche à s'identifier d'un symbole répondant à son individualisme, pour cela le producteur doit développer un produit composé d'une matrice commune de biens avec de multiples options.

c-L'évolution et la mutation de la technologie :

La technologie augmente en complexité et rend de moins en moins probable qu'une entreprise détienne à elle seules toutes les compétences et ressources techniques nécessaires à ses programmes de recherche et développement des nouveaux produits.

- La rapidité des progrès en contrepartie de l'obsolescence de la technique.
- La durée de vie des produits ne cesse de rétrécir, il est alors difficile pour une entreprise seule de récupérer l'investissement en recherche et développement par une longue commercialisation du produit.
- Les coûts élevés en recherche et développement et le rétrécissement de la vie du produit conduisent les entreprises à une association pour réunir les compétences, et les techniques qu'elles n'auraient pu mobiliser seules, et de là avoir une pénétration privilégiée d'un nouveau marché

Chapitre I : Introduction aux alliances stratégiques

d-les nouveaux jeux d'entreprise :

Dans les années 80, les entreprises avaient procédé à des acquisitions et fusions pour une restructuration industrielle, mais des études avaient révélé l'ampleur de l'échec de cette opération des groupes Américains qui avaient évalué au quatre cinquième les acquisitions qui n'auraient jamais dû être faites.

Acquérir une entreprise comporte des activités et des structures qui sont sans intérêt dans son nouveau cadre institutionnel ; ainsi que certains atouts qui disparaissent souvent à cette occasion.

L'acquisition interrompt donc la spécificité, la souplesse et la créativité de l'entreprise qui faisaient précédemment sa force

2-4 : Objectifs des alliances stratégiques

Dans l'environnement actuel, la création d'alliances présente une arme de lutte contre les menaces de la concurrence et la globalisation des marchés. Pour être compétitive les entreprises cherchent à atteindre des objectifs par différentes formes alliances.

1-Rétablir la masse critique :

L'élargissement d'un marché national vers un marché international fait apparaître de nouveaux concurrents potentiels et importants, ce qui provoque un changement des règles du jeu, et pour y faire face, la possession d'une masse critique est impérative. Face à cette situation, nouer des alliances avec des entreprises nationales permet d'éviter de se concurrencer mutuellement et faire le poids face aux firmes étrangères, ce qui leur permet d'améliorer à la fois les ressources compétitives et leur position en vue des négociations visant à former d'autres alliances.

Ainsi, ces firmes peuvent protéger le marché national et accroître leur taille critique au niveau mondial.

2-Avoir une position centrale ou nodale :

Les alliances aident à occuper une position centrale dans le réseau ; elles permettent de conduire le développement des nouvelles industries et d'avoir la part du lion dans les

Chapitre I : Introduction aux alliances stratégiques

bénéfices. Pour cela, l'entreprise doit nouer des alliances avec des firmes concurrentes ou complémentaires, pour réaliser les objectifs suivantes :

1. Exploiter de nouvelles opportunités en rassemblant des ressources différentes, qu'aucune autre entreprise ne peut rassembler seule.
2. S'allier avec ses entreprises pour les empêcher de s'unir à des coalitions concurrentes.
3. Détenir le leadership de son marché pour éliminer toute tentative concurrentielle.

3- Pénétration de nouveaux marchés :

Les entreprises multinationales sont toujours à la recherche de nouveaux marchés, et souvent dans les industries oligopolistiques (autos) où les marchés domestiques sont murs, le moyen le plus fréquemment utilisé est la création d'alliances, surtout dans les pays où les marchés sont contrôlés par l'Etat, qui obligent et exigent un nombre restreint d'opérateurs (ex : télécommunication).

Face à cette mondialisation, les entreprises qui ne disposent pas de compétences qui leur permettent une expansion rapide sur des marchés étrangers, créent des liens avec des partenaires locaux qui leur apporteront une connaissance plus importante et faible du marché désiré.

4- Créer de nouvelles opportunités :

Plusieurs opportunités pour la création de nouveaux produits et services apparaissent de plus en plus complexes. Ces opportunités exigent des technologies hybrides et l'association de plusieurs disciplines scientifiques. Cet éventail de savoir-faire complémentaire peut se réaliser par une alliance.

5- création de valeur par l'apprentissage et l'appropriation des savoir-faire :

La rapidité et la capacité de développer de nouveaux savoir-faire différent d'un marché local à un autre.

La mondialisation rend le monde si petit, que les lacunes en termes de compétences sont tangibles et destructibles pour les entreprises qui ne les adaptent pas rapidement.

Ainsi, vouloir développer un nouveau savoir-faire seul est souvent lent et incertain.

Chapitre I : Introduction aux alliances stratégiques

Face à cet ultimatum, l'alliance est le meilleur moyen pour acquérir rapidement de nouvelles compétences.

2-5 : Les règles de réussite d'une alliance

Quand une entreprise s'engage à créer une alliance, elle cherche à acquérir des ressources qui lui font défauts et qui lui sont inconnues.

La création d'une alliance reposera sur le choix d'un bon partenaire qui présentera les mêmes motivations et objectifs compatibles à long terme que ceux de son allié.

Le manager doit alors respecter ces règles essentielles à la réussite de cette union.

1-La planification :

Une alliance stratégique n'est qu'un des nombreux moyens de Parvenir aux buts que la société s'est fixé. Cette dernière doit définir clairement ces objectifs et de quelle manière l'association désirée lui permettra de les atteindre.

La seconde opération consistera à déterminer les activités dont se chargera l'unité en partenariat.

C'est à partir de ces informations que l'entreprise définira les ressources nécessaires.

Le plan établi par l'entreprise ne doit pas être une simple analyse comparative, mais doit répondre aux attentes du partenaire en terme de relation entre le projet du partenariat et les activités de l'entreprise et de son effet stratégique à long terme.

L'établissement d'une liste de critères appropriés pour la sélection des partenaires, ne peut se faire qu'avec un ensemble de questions complexes :

- Quel est le but de ce partenariat, et comment s'inscrit-il dans la stratégie de la maison mère ?
- Quel sont les types d'échanges commerciaux que la société recherche ?
- Quel résultat financier compte-elle en retirer ?et comment pourra-t-on y parvenir ?
- Comment l'entreprise souhaite t'elle voir son partenariat se développer ?
- A quoi mèneraient des activités en coopération avec des partenaires de types différents ?

Chapitre I : Introduction aux alliances stratégiques

- Quelles sont chez des partenaires éventuels, les caractéristiques importantes grâce auxquelles la réussite sera assurée ?
- Quels sont les risques, et comment les réduire au minimum ?

En fin, il s'agira de prévoir comment la structure et la gestion du partenariat pourront bénéficier à l'entreprise ?

Un partenariat qui n'apporte ni résultat stratégique, ni résultat financier ne reste que pur distraction.

2-Accorder sa confiance en fonction de ses intérêts :

Toute entreprise place la confiance au premier rang des facteurs sur lesquels s'appuie la réussite d'une alliance.

Le premier point sur lequel se base la confiance est de savoir estimer à sa juste valeur ce que le partenaire est capable d'apporter et ce qui sera hors de sa portée.

Pour construire dès le départ une relation de confiance, il est capital de s'appuyer sur un échange honnête d'informations en étant prêt à répondre à des questions détaillées.

Le deuxième point consiste en la compréhension des objectifs respectifs que cherche chacun des partenaires à travers cette alliance à court et à long terme, la réalisation des objectifs à court terme motive et encourage le partenaire à s'appliquer plus.

Le troisième point fait référence à la nature humaine, une bonne entente et une connaissance préalable du partenaire instaurent un climat de confiance plus profond qui se construit au fil du temps.

3-Anticiper les conflits :

Une société qui noue une alliance doit connaître les risques de conflit et être prête à réagir à tout imprévu.

Il lui faudra examiner de près l'ensemble de la stratégie de son partenaire.

Elle devra donc identifier à l'avance les zones de conflits potentiels, les garder à l'esprit au moment du choix des partenaires éventuels, et prévoir dans l'accord un mécanisme qui leur permettra de résoudre les problèmes.

Chapitre I : Introduction aux alliances stratégiques

4-Définir clairement le leader :

Il est essentiel de bien définir lors de la création d'une alliance qui sera à la tête ou le leader de celle-ci.

C'est l'un des points cruciaux, car les entreprises intéressées par un partenariat sont souvent tentées d'éluder la question, surtout si elles sont de taille comparable et qu'aucune ne veut abandonner le contrôle des opérations.

Il existe deux manières d'assurer le leadership ; soit créer une structure (direction) indépendante, ici le choix se porte sur celui ou celle qui est capable d'assumer la tâche, il faudra lui laisser de fortes responsabilités, ses perspectives de carrière et sa rémunération devront être liées à la réussite du projet.

Soit laisser le contrôle de la direction à l'un des partenaires qui se soit de façon formelle ou simplement dans les faits.

5-Etre flexible :

Il est rare qu'un partenariat soit constamment profitable, les entreprises doivent se montrer flexibles face à des changements de circonstances. Il faut donc être prêt à resserrer le contrôle ou à trouver d'autres moyens de réaliser les objectifs.

Tout manager s'occupant d'un partenariat doit se montrer fin et diplomate, il se doit identifier et à l'écart toute information de type confidentiel, il lui faudra toujours faire passer ses intérêts en priorité, quitte à se tenir prêt à changer de partenaires si l'alliance n'apporte pas les avantages recherchés.

6- S'accommoder des différences culturelles :

Des risques de conflits d'ordre culturel abondent dans un partenariat, ils résultent le plus souvent des différences de styles de management.

C'est pour cela qu'il est important de se faire une idée de la culture propre à un partenaire potentiel, il peut être nécessaire d'entamer des discussions préliminaires avec un grand nombre de candidats avant de fixer son choix.

Chapitre I : Introduction aux alliances stratégiques

7- Orchestrer les transferts de technologies :

Le but premier de nombreux partenariats est de développer des technologies que les partenaires concernés utiliseront ensuite ou qu'ils introduiront sur le marché.

Tous les partenariats ont besoin du soutien des sociétés-mères, et doivent régulièrement trouver de nouveaux sponsors entre le démarrage de l'opération et l'aboutissement à une technologie commercialisable.

En ce qui concerne les connaissances techniques détaillées, ce sont les hommes qui détiennent la clef de leur transfert et de leurs applications, et c'est pour cela que des réunions d'information sont importantes à l'intérieure de l'entreprise car elles permettent d'assurer que les perspectives commerciales que présente la technologie est largement communiquée.

Enfin de parcours, il faudra créer dans la société mère un groupe autonome capable d'appliquer aux opportunités du marché la technologie développée avec ou par le partenaire.

8-Tirer les leçons des forces de son partenaire :

Le partenariat offre d'autres opportunités d'apprendre quelque chose de son partenaire, chaque entreprise travaille à sa manière, il est donc facile d'observer des pratiques différentes de première main.

Rien ne vaut l'expérience directe pour apprendre, plus les sociétés feront participer des gens aux possibilités d'apprentissage offertes par le partenariat, plus des changements profitables pourront se produire au sein de celle-ci rapidement.

Conclusion

Les alliances stratégiques sont un moyen mis à la disposition des entreprises afin de réaliser un ensemble d'objectifs déterminés tout en collaboration entre deux organisations ou plus, qui peut prendre deux formes alliances et partenariat qui varient considérablement en termes de forme et de complexité.

La richesse typologique des alliances stratégiques donne à l'entreprise la possibilité de les nouer même si celle-ci a une simple activité.

La création d'une alliance reposera sur le choix d'un bon partenaire pour mieux s'entendre et éviter les conflits.



**Chapitre II : Alliances stratégiques et
performance des multinationales de
l'automobile**

Chapitre II : Alliances stratégiques et performance des multinationales de l'automobile

Introduction

Actuellement les alliances stratégiques sont de plus en plus considérées comme un choix stratégique et un moyen de réalisation d'avantages compétitifs pour les organisations.

La performance de celles-ci est la préoccupation initiale des alliés, de nombreux travaux de recherches se sont attachés à décrire et tenter d'expliquer les différentes mesures et indicateurs de performances des alliances stratégiques.

À cet effet l'industrie automobile mondiale constitue, un terrain propice pour l'étude de la performance des alliances stratégiques et leurs effets induits que ce soit sur l'alliance, les alliés et les autres acteurs de l'environnement. Plusieurs constructeurs ont mis en œuvre des stratégies à l'instar de Renault, Nissan, BMW, Daimler et autres pour développer leurs activités et leurs innovations.

Chapitre II : Alliances stratégiques et performance des multinationales de l'automobile

Section 1 : La notion de performance des alliances stratégiques

La notion de performance fait généralement référence à un résultat « mesuré sur une échelle de proportion, d'intervalle, ordinal ou nominal » (Evard et al, 1993) ou à l'évaluation (subjective ou objective) d'un résultat, ce dernier étant sensé être la conséquence ou l'effet de quelque chose. Ce résultat est en principe un événement passé. Toutefois, il peut aussi s'agir d'un événement futur attendu, de sorte que la performance peut faire référence à un résultat passé ou attendu (futur).

En ce qui concerne les indicateurs de performance des alliances stratégiques, ils sont nombreux (Blanchot ; 2006), mais nous conjecturons qu'on peut les regrouper en seulement quatre catégories (indicateurs de performance des partenaires, indicateurs de la performance de l'objet de l'alliance, indicateurs de la performance de la relation et indicateurs composites).

1-1 : Définition de la performance

La performance est le résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche. Elle renvoie à des notions comme l'action, l'issue ou le succès.

Pour Lorino(1996), la performance est fondée sur le couple (coût- valeur), alors que pour (Camara ; Cheriet ; Ford ; 2013), elle renvoie à l'association entre l'efficacité fonctionnelle et stratégique.

Dans les deux cas, elle relève donc d'une comparaison d'inputs et d'outputs stratégique dans une analyse du résultat basé sur une conception d'efficience, en référence aux moyens, aux objectifs, aux résultats obtenus et aux alternatives possibles.

Une action stratégique est dite performante lorsqu'elle regroupe les caractéristiques de cohérence (moyens/objectifs), d'efficacité (objectifs/résultats), d'efficience (résultat/moyens) et de pertinence (objectifs-moyens /autres alternatives).

1-2 : Définition de la performance des alliances stratégiques

La performance d'une alliance peut être définie à partir de perspectives théoriques distinctes. Elle peut être définie comme la réalisation d'objectifs communs, mais aussi comme la réalisation d'objectifs propres à chacun des partenaires envisagés isolément (Aliouat, Taghzouti, 2009). Elle peut être une référence à des résultats concrets, voire chiffrés ou simplement une conformité à une tendance plus ou moins précisée. Elle peut être évaluée sur

Chapitre II : Alliances stratégiques et performance des multinationales de l'automobile

un horizon à court ou à long terme. Elle peut inclure des effets directs et/ou indirects sur la préparation de l'avenir et les stratégies. Elle peut être fondée sur la création de relations interentreprises ou personnelles (au sens des théories néo-institutionnelles, de ressources et d'apprentissage organisationnel) ; et ses perspectives peuvent être liées au temps (longévité, stabilité, etc.).

Dans le domaine des alliances stratégiques, le concept de performance peut être directement transposé pour l'analyse des « résultats de l'alliance », considérée alors comme une unité d'analyse autonome. Sauf que, celle-ci est une coopération, relevant des liens inter-organisationnels et impliquant des partenaires aux référentielles « performances » distincts, et parfois opposés.

Malgré l'abondance relative des recherches dans ce sens, la performance des alliances est un des aspects les plus difficiles à appréhender (Cheriet ; Fort ; Camara, 2013). Certains chercheurs définissent la performance des alliances stratégiques comme l'atteinte des objectifs assignés à la coopération (Cheriet ; Fort ; Camara, 2013), alors que d'autres l'appréhendent comme le degré de réalisation des objectifs stratégiques propre à chacun des partenaires. De cette définition, ils en tirent deux types de performance à savoir la performance de l'alliance (comme objet coopératif) et la performance des partenaires (à travers les liens qu'ils entretiennent avec l'alliance).

L'alliance est considérée comme un moyen de réalisation d'avantages. Ceux – ci varient en nature et en étendue, tout dépend des attentes des parties en question. Une bonne coordination entre les objectifs et la stratégie constitue la clé de réussite d'une alliance.

Selon Williamson(1979), la performance doit être faite au travers des entrées, des sorties ou aucune des deux, et ce, par la combinaison de deux dimensions ; la première renseigne sur la manière de compréhension par la plupart des managers de la transformation du processus c'est – à - dire sur l'objectif, comment les entrées (inputs) deviennent des sorties (outputs) ; la deuxième dimension reflète la capacité de la firme d'évaluer, de mesurer et de juger les résultats d'une façon consciencieuse.

Chapitre II : Alliances stratégiques et performance des multinationales de l'automobile

1-3: Les mesures de la performance d'alliances stratégique

De manière générale, nous pouvons observer que la performance est un construit théorique multidimensionnel (Camara ; Cheriet ; Ford, 2013). Les travaux qui étudient la performance des alliances stratégiques utilisent soit des méthodes objectivistes, soit des méthodes subjectivistes. (Triki, 2010) distinguent deux types de critère de mesure de la performance : des mesures objectives et des mesures subjectives :

1-3-1 : Les mesures objectives

1-La survie : Ce critère est l'un des plus utilisés pour mesurer la performance dans le champ des alliances stratégiques. La méthode d'analyse du taux de survie permet d'évaluer la performance des joint-ventures et de rendre compte de son succès (Triki, 2010)

2-La longévité : renvoie à la durée de l'entité commune, c'est-à-dire le nombre d'années entre la formation et la fin de l'alliance (Triki, 2010). Ces auteurs postulent qu'une alliance est maintenue tant que chaque partenaire considère que le potentiel de création de valeur est supérieur à toute autre voie de développement (Boualem et al, 2009).

La longévité de l'alliance est fonction donc de la logique de création de valeur qui la justifie (Triki, 2010).

L'étude menée par (Triki, 2010) Lu et Xu (2006) a montré que la croissance des ventes a un impact positif sur la survie des jointes ventures internationales.

De ce fait, l'issue et la durée sont des indicateurs objectifs, facilement mesurables et largement mobilisés dans la littérature. « *L'issue fait référence soit à la survie ou non de l'alliance à un moment donné (dissolution, rachat de l'entité dans le cas des filiales communes ou scission), soit à l'évolution des modalités initiales (ex. nouvelle répartition du capital) de l'accord au cours du temps* » (Blanchot, 2006).

3-Les critères d'ordre financier et comptable, boursier et stratégique

- * ***Les critères comptables et financiers*** : Ces critères s'appuient principalement sur des ratios comme le rendement du capital investi (ROI) et le rendement sur ventes (ROS). Les données sont le plus souvent tirées soit des rapports annuels,

Chapitre II : Alliances stratégiques et performance des multinationales de l'automobile

soit des documents financiers soumis aux commissions des valeurs boursières. Ces critères sont le plus souvent utilisés par les entreprises dans leur mesure de la performance (Ouédraogo, 2003)

* **Les critères boursiers** : Ces critères sont utilisés par des auteurs afin de mesurer la performance de l'entreprise à l'aide des rendements boursiers calculés selon la méthode de l'événement et le ratio de la valeur boursière sur la valeur comptable. Ils utilisent le modèle de l'établissement du cours des actions pour discerner la réaction du marché boursier à l'annonce publique d'un événement (Tarasofsk et Corvar, 1991).

* **Les critères d'ordre stratégique** : Dans une perspective stratégique, la performance ne peut s'évaluer uniquement à travers des critères comptables et financiers, car elle ne permet pas de cerner toutes les facettes d'une organisation. D'un point de vue stratégique, le PIMS (*Profit Impact of Market Strategies*) utilise des indicateurs qui concernent le taux de développement de nouveaux produits, les recettes, la croissance des dépenses en R&D, l'accroissement de la part de marché. Cette approche permet d'être informée sur les choix stratégiques du partenariat. Selon Spencer, les mesures financières sont un moyen efficace pour que les partenaires atteignent leurs objectifs et prévoient leurs voies futures de développement (Ouédraogo, 2003).

1-3-2 : Les mesures subjectives

Les mesures subjectives ne s'intéressent pas uniquement en termes de rentabilité financière ou en termes de survie. Les mesures subjectives regroupent la satisfaction globale, l'apprentissage et la réalisation des objectifs stratégiques.

1-La satisfaction globale : Cet indicateur fait référence aux évaluations de la performance à partir de l'appréciation des dirigeants de la coopération. Elle est basée sur une approche perceptuelle d'ordre qualitatif. Ainsi, le degré de satisfaction varie selon la personne interrogée et selon les intentions stratégiques des partenaires. (Triki, 2009) suggèrent d'interroger toutes les personnes impliquées dans l'entité commune à savoir les managers de l'alliance et les dirigeants des firmes partenaires.

Chapitre II : Alliances stratégiques et performance des multinationales de l'automobile

2-L'apprentissage : Au niveau des alliances stratégiques, l'apprentissage est la capacité d'intégrer des connaissances externes en transformant ses routines et ses processus organisationnels (Jaouen, 2006). Ainsi, le transfert de connaissance, de compétence et de savoir-faire entre les firmes, est fondamental pour la réussite de l'alliance (Triki, 2010). Il s'agit d'un résultat organisationnel important. Il a été démontré que les alliances complémentaires renforcent les opportunités d'apprentissage, étant donné que les ressources apportées sont différentes.

3-La réalisation des objectifs de l'un ou de l'ensemble des partenaires : La réalisation des objectifs est un indicateur jugé efficace pour évaluer la performance dans le champ des alliances stratégiques (Ouédraogo, 2003).

Le tableau ci-dessous regroupe les principaux critères de mesure de la performance dans les Joint-ventures internationales ainsi que les variables utilisées. Ils permettent également de mettre en évidence, les critiques adressées à l'usage de ces mesures.

Chapitre II : Alliances stratégiques et performance des multinationales de l'automobile

Tableau n°5 : Critères de mesure de la performance des jointes ventures internationales (JVI)

Type de mesure	Mesures de la performance	Variable	Etudes	Critique
Mesures objectives	Critères de survie et de longévité	Taux de survie Durée de vie	Franko (1971), Dhanaraj et Beamish (2004), Llana et Garcia-Canal (2006), Gaur et Lu (2007), Kumar (2005), Makino, Chan, Isobe et Beamish (2007), Meschi et Riccio (2008), Steensma et Lyes (2000), Meschi (2006), Lowen et Pope (2008)	Par essence, une JVI n'est pas faite pour durer au-delà d'un certain laps de temps (Garrette et Blanc, 1993). Les objectifs peuvent être rapidement atteints et l'accord écourté
	Critères d'ordre financier et comptable, boursier et stratégique	PIMS, ROI, ROS, part de marché, cours boursier, taux de profit	Bertrand et Meschi (2006), Choi et Beamish (2004), Dhanaraj, Lyes, Steensma et Tihanyi (2004), J.W. Lu et Xu (2006), Luo (2001, 2005, 2007, 2008), Zhang, Li, Hitt et Cui (2007)	Ces critères sont intéressants dans la mesure où ils permettent de rendre compte de l'état de l'entreprise à un moment. Mais ils restent tout de même peu utiles concernant la manière dont l'alliance est dirigée. De plus, ces indicateurs ne prennent pas en considération le facteur « risque »

Chapitre II : Alliances stratégiques et performance des multinationales de l'automobile

	Satisfaction globale	Perception de la performance par les managers sur le plan financier, satisfaction des partenaires de l'alliance, satisfaction à l'égard du réseau	Aliouat et Taghzouti (2009), DESS et Robinson (1994), Glaister et Buckley (1998), Dumoulin et Uhlig (2000)	Il est difficile de comparer la performance des entreprises au travers de ce critère. Les acteurs définissent leur degré de satisfaction en fonction de leurs attentes initiales, qui forcément varient d'une entreprise à une autre. La satisfaction prend en considération le point de vue de certains managers de la firme.
Mesures subjectives	Apprentissage	Transfert et accès aux connaissances	Tran et Kalika (2006), Lane et al. (2001), Zollo et al. (2002), Hennart et Zeng (2005), Ingham, (1991), Irland et Hitt (2002)	L'apprentissage est une mesure perceptuelle. Par conséquent, elle diffère d'un partenaire à un autre.
	Atteinte d'objectifs	Degré d'atteinte des objectifs des partenaires	Boeteng et Glaister (2002), Demirbag et Mirza (2000), Dhanaraj et al. (2004), Shenkar, Luo et Nyaw (2005, 2007), Luo et Park (2004), Zhang et Li (2001)	Les objectifs des partenaires peuvent s'écarter avec le temps.

Source : Dora Triki, 2010

1-4: Les indicateurs de la performance d'une alliance stratégique

Dans une synthèse des recherches empiriques sur la performance des alliances stratégiques, Blanchot (2006) soutient que malgré l'existence de nombreux indicateurs utilisés ou pouvant être utilisés, les mesures de la performance des alliances peuvent être regroupés dans quatre catégories distinctes :

Chapitre II : Alliances stratégiques et performance des multinationales de l'automobile

1-4-1: Les indicateurs de performance des partenaires : avec ces indicateurs, on s'intéresse à l'effet que peut avoir l'alliance sur les partenaires. Concrètement, ces indicateurs permettent d'évaluer les conséquences réelles ou potentielles de l'alliance sur les parents par exemple sur leur résultat financier, profits, retour sur investissement, part de marché, valeur boursière, transfert de prix, intégration chaîne de valeur, logistiques, réseaux, etc. Ces indicateurs peuvent transcender les mesures financières pour s'intéresser aux degrés de satisfaction de chaque partenaire de sa relation commune : perception de la réputation de l'alliance, satisfaction de la relation entre l'alliance et ses autres filiales, etc.

1-4-2: Les indicateurs de performance de l'alliance : l'attention est portée ici sur le projet commun, l'activité ou le résultat de l'alliance avec des indicateurs portant sur par exemple l'atteinte des objectifs communs mais aussi sur les résultats économiques et stratégiques de la coopération. Par exemple, seront pris en compte sans se référer aux objectifs de chaque partenaire, la croissance des ventes, la part de marché additionnelle du produit commun, le succès d'un lancement de produit, etc

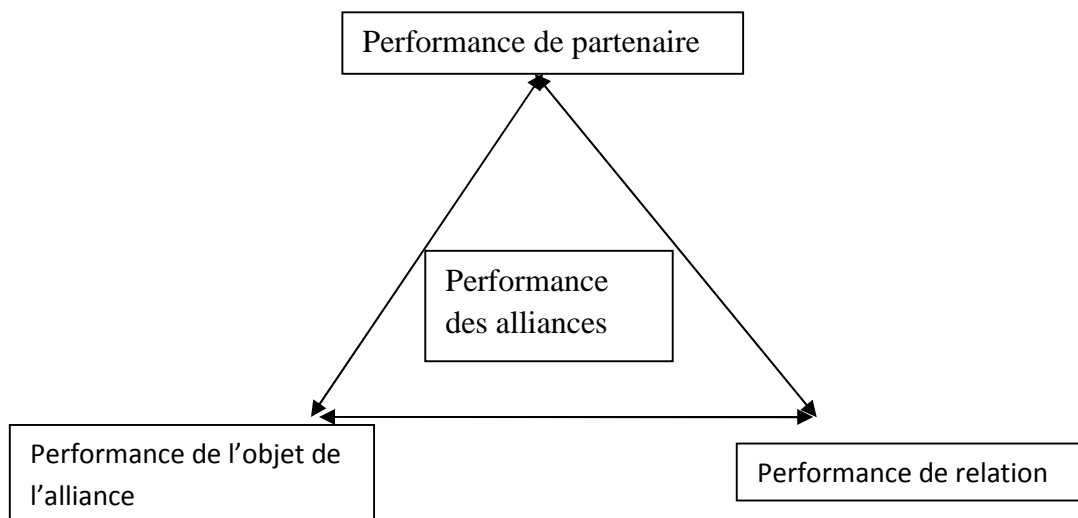
1-4-3 : Les indicateurs de la performance de la relation : dans ce cas précis, ce sont les résultats de la relation entre les partenaires qui sont évalués. L'appréciation de ce type de performance prend en compte les perceptions mutuelles et croisées des partenaires les uns vis-à-vis des autres. Ces indicateurs peuvent concerner des indicateurs financiers (équité du partage des bénéfices), relationnels (engagement de l'autre partenaire, implication dans le management, confiance-défiance, risques) ou stratégiques et organisationnels (degré d'apprentissage, liens compétitifs en dehors de l'alliance, atteinte d'autres objectifs, intégration dans les réseaux, etc.). Ces indicateurs mettent l'accent sur les comportements observables ou attendus.

1-4-4: Les indicateurs composites : portant sur les trois dimensions de la performance des alliances stratégiques via les relations partenariales, des partenaires à l'alliance et de l'alliance propre. Cette conception de la performance présente deux avantages conceptuels : une prise en compte d'un panel large d'indicateurs et des différentes perceptions des partenaires, ainsi qu'une combinaison de mesures objectives et subjectives. Elle présente néanmoins une très forte complexité de mise en œuvre et reste tributaire d'une obtention d'un nombre important de données précises et actualisées.

Chapitre II : Alliances stratégiques et performance des multinationales de l'automobile

Le schéma ci-dessous résume cette vision, développée notamment par Blanchot (2006), et appliquée en partie dans certaines recherches empiriques (Guillaumin et Cheriet, 2013).

Figure 6 : Les objets et facettes de la performance des alliances



Source : Fabien Blanchot, 2006.

Ce schéma reprenant les relations qui peuvent exister entre les différents indicateurs de la performance. Selon lui, les mesures de performance peuvent être répertoriées selon la performance des partenariats, la performance de l'alliance (indicateurs composites), la performance des partenaires (ex. la valeur boursière, l'augmentation de part de marché), la performance de l'objet de l'alliance (ex. le degré d'atteintes des objectifs) et enfin la performance de la relation (ex. le degré de conflit entre les partenaires, la confiance).

Toutefois, les relations entre ces différents indicateurs n'est pas toujours facilement vérifiable.

Chapitre II : Alliances stratégiques et performance des multinationales de l'automobile

Section 2 : Analyse des alliances stratégiques au travers l'exemple du secteur de l'automobile

Actuellement, on assiste de plus en plus à l'idée que la forme de rapprochement inter firmes la plus sollicitée est bien entendu les alliances stratégiques, vu que ces dernières sont devenues le moteur de toute démarche stratégique. Elles ont pu s'imposer comme étant le référentiel stratégique le plus adopté vu les avantages multiples qui leur sont associés.

2-1 : Les différents effets induits par les alliances stratégiques

L'alliance peut avoir des effets plus globaux autant sur la recomposition des parts de marché et la structure de l'industrie, que sur les autres concurrents, c'est à dire, la constitution des alliances et leur rupture, modifient profondément la structure de l'industrie au sein de laquelle elles se forment, ainsi que les règles du jeu qui y règnent, en redéfinissant le cadre et le fonctionnement de la concurrence. Cela a été signalé auparavant par (Kogut, 1988), pour qui l'alliance est un «pouvoir de marché ». Toutefois, les firmes se trouvant à l'écart des alliances nouées, sont affectées par l'évolution des relations entre les alliés qui imposeront des modèles plus compétitifs en qualité et prix, ou encore modifieront les rapports avec les autres acteurs. Ce qui pourrait éventuellement réveiller la réaction d'acteurs isolés, qui pourraient eux aussi, se lancer dans ce type de stratégies pour éviter le risque d'être écartés.

Dans ce sens, les alliances contribuent de manière assez forte à l'affaiblissement des concurrents isolés dans le secteur, qui refusent toute forme de rapprochement, ou qui n'ont pas les moyens nécessaires pour s'allier avec les autres. Donc les alliances stratégiques peuvent avoir des effets très contrastés sur la dynamique concurrentielle au sein d'une industrie donnée, en influençant le degré de compétition entre les acteurs présents.

Les alliances stratégiques peuvent également affecter les rapports verticaux, notamment avec les fournisseurs. Ces derniers, voient leurs pouvoirs de négociation diminuer et par conséquent, leurs marges se réduire, car l'alliance conclue permet aux entreprises alliées de mutualiser leurs chaînes logistiques et de rentabiliser leurs approvisionnements en créant des entités d'achat communes, et obtenir ainsi des effets d'échelle. L'alliance leur permet aussi d'exiger des conditions d'achat, de qualité et de paiement plus strictes. De

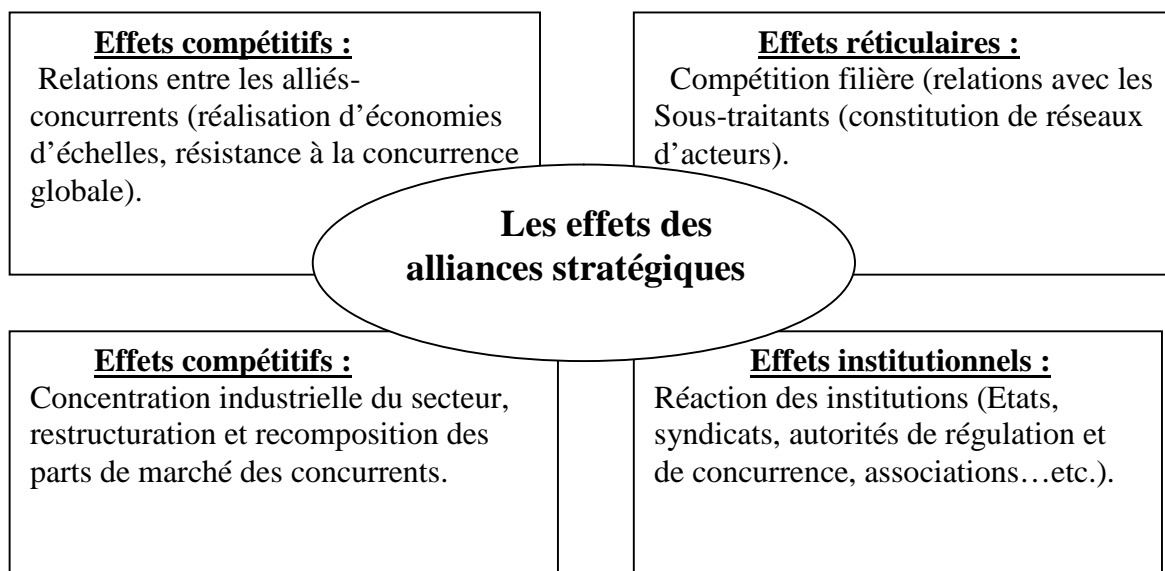
Chapitre II : Alliances stratégiques et performance des multinationales de l'automobile

même, elle peut aussi avoir comme effet, l'élimination de certains fournisseurs qui ne sont pas de taille à répondre aux commandes des géants alliés.

En outre, l'un des effets majeurs engendrés par les alliances stratégiques est bel et bien, la concentration industrielle. En effet, la multiplicité des alliances stratégiques est un préalable à tout processus d'intégration ayant comme phase ultime, la concentration via des processus de fusion- acquisition. Ces alliances entre concurrents directs, ont le plus d'effets sur les alliés et les autres acteurs de l'environnement, notamment du point de vue de la concurrence. Ainsi, suivant le type d'alliances conclues, et la nature de l'acteur concerné, l'effet qui en résulte diffère (Mouhoub, Cheriet, 2013).

Enfin, L'alliance stratégique avec une entreprise étrangère peut créer un transfert de savoir forcé c'est à dire l'allié étranger peut exiger l'utilisation de nouvelles procédures de travail conformes à ses normes, de nouvelles technologies ou même de nouvelles compétences nécessaires (pouvant être transférées à travers la formation) (Hamdani, Ayed, Affes,).

Figure 07 : Modèle intégrateur des effets des alliances stratégiques



Source: Mouhoub, Cheriet, 2013.

Chapitre II : Alliances stratégiques et performance des multinationales de l'automobile

La figure 07 expose l'ensemble des effets qu'une alliance peut engendrer sur les alliés concernés, sur l'ensemble des acteurs de l'environnement, mais aussi sur la structure de l'industrie à laquelle les partenaires engagés appartiennent (Mouhoub, Cheriet, 2013).

2-2 : Evolution du secteur automobile en parallèle avec les alliances stratégiques

Au cours de son histoire, l'industrie automobile n'a eu de cesse de se concentrer. Parce que la concurrence s'y intensifie, les acteurs en place sont contraints d'étendre leur périmètre aux marchés émergents et de développer de nouvelles offres visant ainsi de nouveaux segments de marché. Cette contrainte issue de l'environnement concurrentiel, a poussé les constructeurs automobiles à tisser entre eux des relations d'alliance. (Mouhoub, Cheriet, 2013)

Une étude menée par KPMG (auprès de 200 constructeurs automobiles, montre que le nombre d'alliances stratégiques intéressant les constructeurs automobiles, augmente de plus en plus durant ces dernières années. Selon cette étude, les facteurs expliquant cette tendance sont les suivants :

- Le risque de faillite (89%)
- L'accès à de nouvelles technologies et à de nouveaux produits (84%).
- Les synergies possibles sur des produits nouveaux (83%).
- L'accès à de nouveaux marchés ou de nouveaux clients (82%)

De ce fait les alliances stratégiques sont devenues le moyen le plus rapide pour s'adapter aux nouvelles modifications opérées dans l'environnement international.

Actuellement à cause des effets induits par les alliances stratégiques, l'industrie automobile connaît une nouvelle restructuration tant en termes d'acteurs qu'en termes de positions concurrentielles. Certains constructeurs ont disparu (absorbés), d'autres sont apparus (de nouveaux couples d'alliances). Les positions concurrentielles ont été également affectées par ces changements structurels. Le tableau suivant montre les acteurs dominants dans le secteur.

Chapitre II : Alliances stratégiques et performance des multinationales de l'automobile

Tableau n°6 : Le classement des constructeurs automobiles mondiaux (2012)

Position concurrentielle	Constructeur	Pays d'origine	Ventes de véhicules (en millions de véhicules)
01	General Motors	USA	9,03
02	Volkswagen	Allemagne	8,16
03	Alliance Renault-Nissan	France-Japon	8,03
04	Toyota	Japon	7,95
05	Hyundai Motors (+Kia)	Corée du Sud	6,6
06	Ford	U.S.A.	5,7
07	Fiat-Chrysler	Italie -U.S.A.	4,00
08	PSA Peugeot Citroën	France	3,5
09	Honda	Japon	3,09

Source :(Mouhoub, Cheriet, 2013)

Par ailleurs, le marché automobile est mondialisé (près de 62 millions de véhicules particuliers et utilitaires et 8 millions d'emplois directs). De grands constructeurs automobiles mondiaux structurent la filière. Les équipements eux-mêmes sont en voie de globalisation et autour desquels gravitent de multiples sous-traitants. Enfin, de nouveaux acteurs (des fabricants de batteries) se font une place hautement stratégique au sein de la filière (Mouhoub, Cheriet, 2013).

2-3 : Etudes de quelques cas d'alliances stratégiques entre constructeurs automobiles

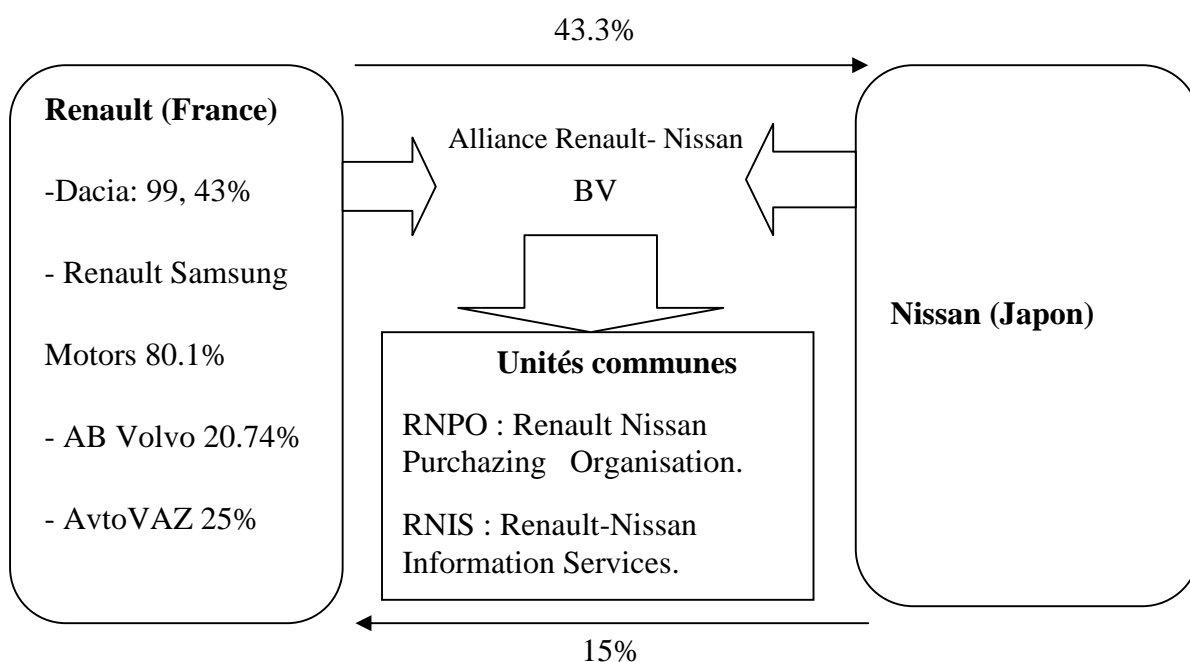
Nous présenterons, les différentes alliances entre les concurrents du secteur automobile, tout en mettant l'accent sur les raisons de tels rapprochements, ainsi que les éléments définissant ces alliances.

Chapitre II : Alliances stratégiques et performance des multinationales de l'automobile

2-3-1 : Alliance Renault / Nissan (plus de dix ans de synergie)

L'explication de ce rapprochement entre Renault et Nissan, tient à des mécanismes de complémentarité en termes de produits, de sites géographiques, et de techniques de commercialisation. Les deux groupes concurrents ont mis en commun leur expertise et coopèrent dans différents domaines (approvisionnement, production et distribution).

Figure 08 : Alliance stratégique Renault – performance Nissan :



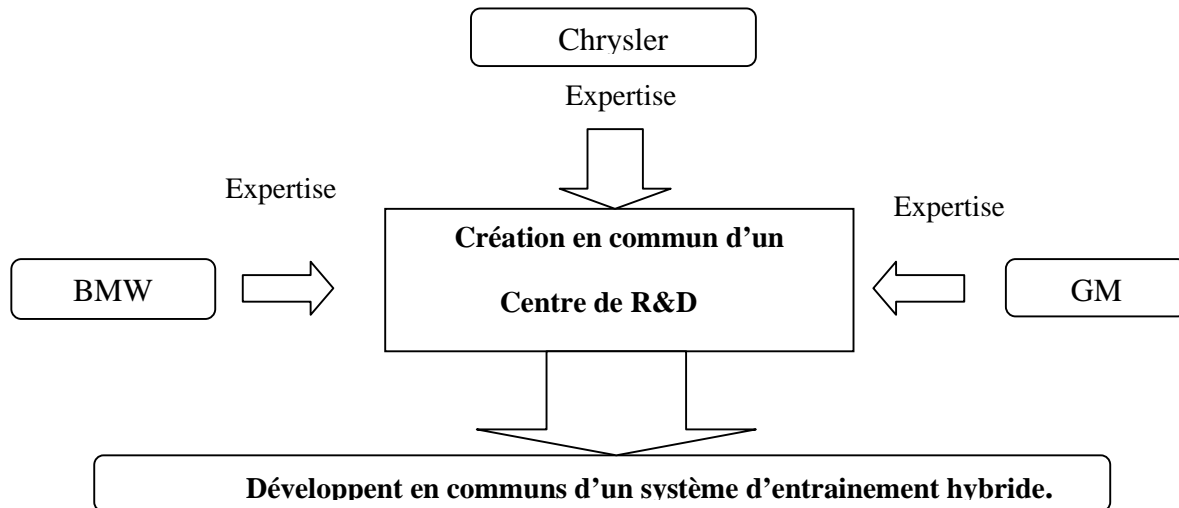
Source: Mouhoub, Cheriet, 2013

2-3-2 : Alliance à trois : BMW, Daimler / Chrysler et General Motors (GM)

Les trois concurrents décident de coopérer en mettant en commun leurs expertises pour une mise au point plus rapide et efficace des systèmes d'entraînement hybrides. Il est à préciser que l'alliance porte essentiellement sur le développement de ce système d'entraînement hybride. En revanche, son intégration dans le véhicule de chaque groupe, se fera individuellement tout en gardant les caractéristiques distinctives de chacune des marques.

Chapitre II : Alliances stratégiques et performance des multinationales de l'automobile

Figure 9 : Alliance stratégique BMW, Daimler / Chrysler et General Motors (GM)



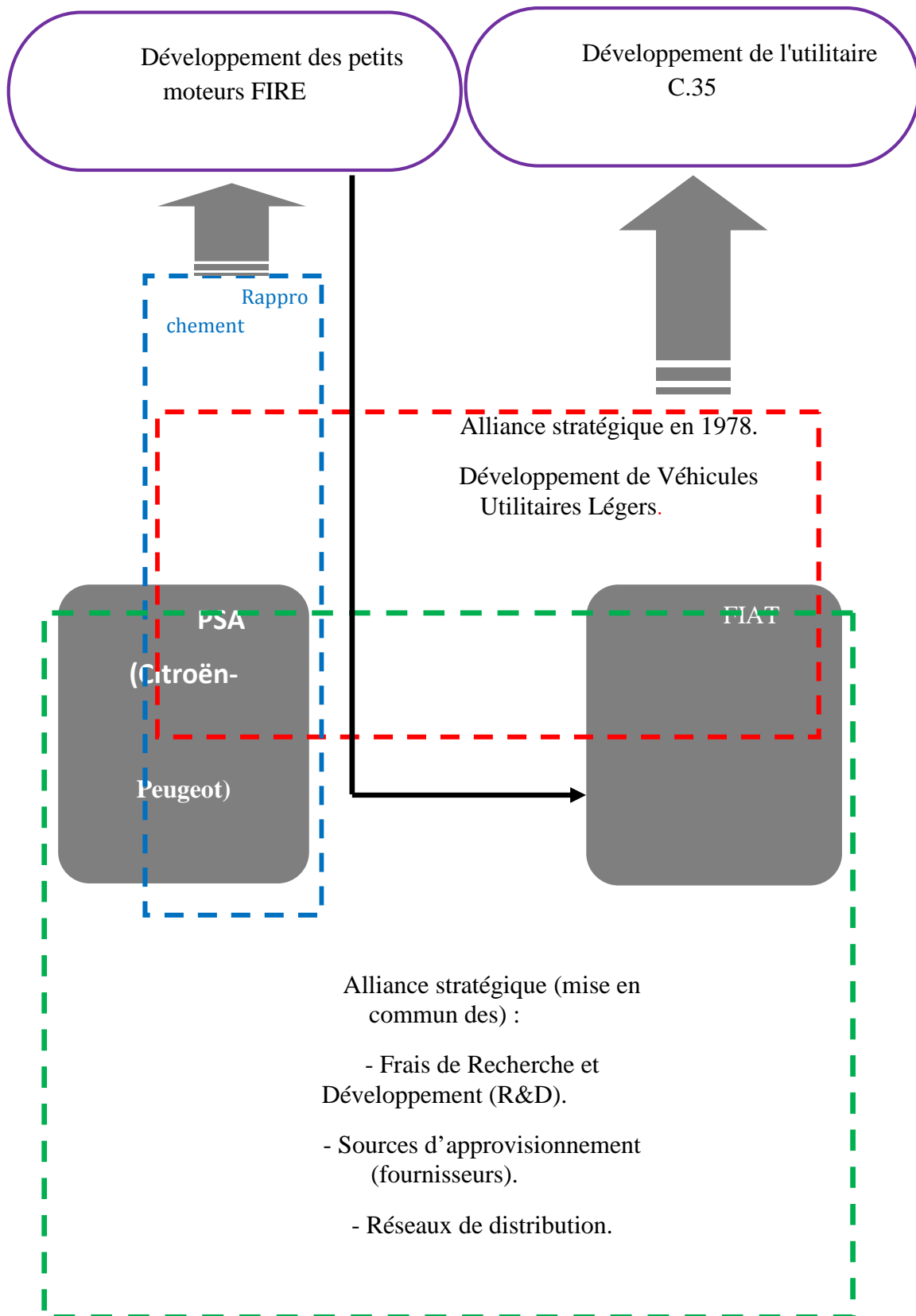
Source: Mouhoub Hani, Cheriet, 2013

2-3-3 : Alliance PSA – Fiat (exemple typique de compétition)

L'alliance entre PSA et Fiat, est l'un des plus importants rapprochements dans le secteur automobile. Déjà en 1970, il y avait une alliance entre Citroën et Fiat, ayant comme résultat le développement de l'utilitaire C.35. Puis, vers le début de 1980, le groupe Citroën se rapprochait de Peugeot pour fabriquer conjointement des petits moteurs FIRE, qui sont destinés à figurer sous le capot de Fiat. Afin de renforcer leur coopération, Peugeot-Citroën et Fiat ont créé une unité de production commune (SEVEL).

Chapitre II : Alliances stratégiques et performance des multinationales de l'automobile

Figure 10 : Alliance PSA – Fiat



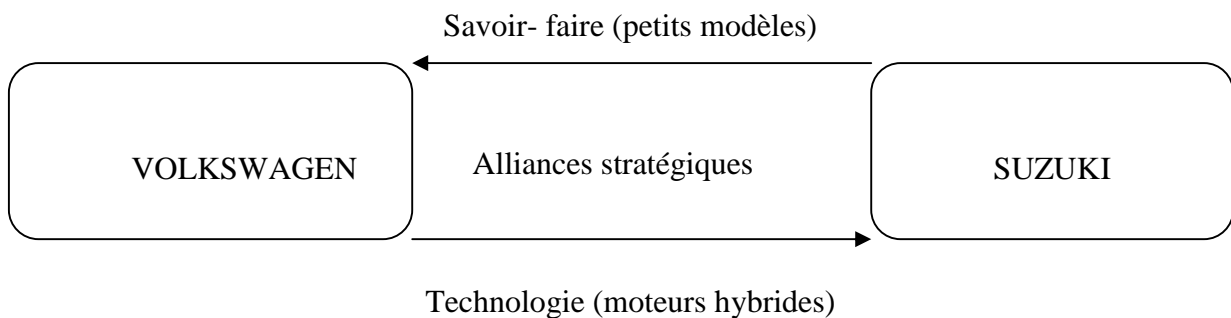
Source: (Mouhoub, Cheriet, 2013).

Chapitre II : Alliances stratégiques et performance des multinationales de l'automobile

2-3-4 : Alliance Volkswagen-Suzuki

Une alliance avec un concurrent n'a toujours pas pour objet de s'échapper à la faillite par l'un ou les partenaires. Elle peut aussi être conçue pour le renforcement de la position concurrentielle sur des marchés d'envergure mondiale. Si on prend le cas de l'alliance qui a été conclue entre Volkswagen et Suzuki, on se rend compte que ni l'un ni l'autre n'a besoin de prendre un partenaire. Pourtant c'est ce qu'ils font. Ils se sont engagés dans une coopération en 2009. Cependant, la raison de leur rapprochement peut être la volonté de concurrencer les géants. Ainsi, ensemble, ils souhaitent former le premier groupe mondial de l'automobile, capable de concurrencer le leader actuel, le groupe japonais Toyota.

Figure 11 : Alliance Volkswagen-Suzuki



Source: Mouhoub, Cheriet, 2013

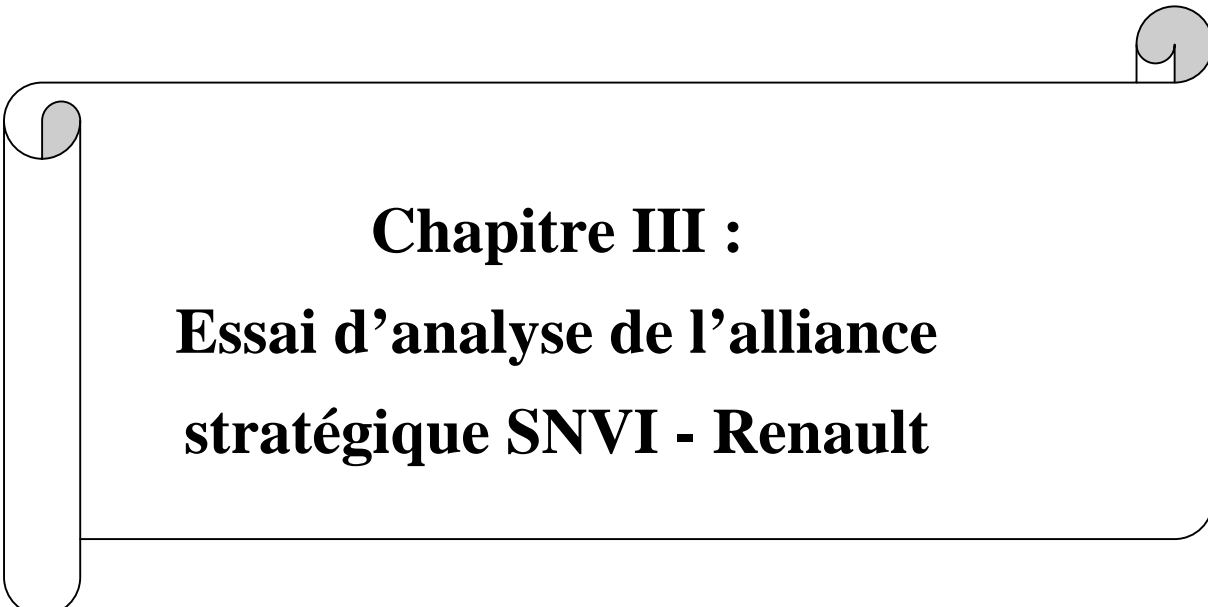
Chapitre II : Alliances stratégiques et performance des multinationales de l'automobile

Conclusion

La performance des alliances stratégiques constitue le résultat attendu du fait de s'allier. Elle est mesurée par des indicateurs qui s'articulent autour du projet, la relation et l'effet que peut avoir l'alliance sur les partenaires. La performance demeure toutefois nécessaire pour l'évaluation des décisions.

Plusieurs effets induits par les alliances stratégiques touchent soit les alliés soit les non alliés, en fonction de l'évolution intense de celle-ci, qui propose des modèles plus avantageux tel que le prix, la qualité, la technologie, le savoir-faire et autres.

A partir de ces différents effets, l'industrie automobile connaît une évolution majeure qui a conduit à la naissance des alliances qui se sont conclues soit entre les constructeurs automobiles eux-mêmes, et entre ceux-ci et les autres acteurs de l'environnement et des autres secteurs complémentaires.



Chapitre III :
Essai d'analyse de l'alliance
stratégique SNVI - Renault

Chapitre III : Essai d'analyse de l'alliance stratégique SNVI-Renault

Introduction

L'absence de décollage de la production automobile en Algérie tient principalement à la faiblesse et à l'instabilité de la production et de la demande locale. L'Algérie pouvait revendiquer une activité de production en matière de véhicules industriels durant les années 1970, mais les difficultés du producteur local SNVI et les incertitudes sur son devenir ont largement compromis cette industrie.

Depuis une dizaine d'années, l'Etat a levé son monopole sur l'industrie automobile, autorisant de fait l'arrivée de multinationales. Plusieurs auteurs soutiennent que l'arrivée de ces entreprises étrangères est susceptible d'exercer un effet positif sur le tissu industriel national et cela par le biais notamment des alliances stratégiques que l'Algérie pourrait nouer avec ces groupes comme c'est le cas avec Renault. Ce dernier est le premier constructeur à tisser une alliance stratégique avec le constructeur public SNVI, dans la construction de véhicules légers. Il est alors plus que nécessaire d'analyser les ressorts de cette alliance et son apport potentiel à l'économie nationale.

Chapitre III : Essai d'analyse de l'alliance stratégique SNVI-Renault

Section 1:Présentation des entités de la Joint-venture SNVI-RENAULT

Comme nous l'avons précédemment défini, une **Joint-venture** est un accord entre deux partenaires issus de pays différents et qui consiste en la création ou l'acquisition conjointe d'une filiale commune sur le marché du partenaire étranger. Cette coopération est envisagée sur le long terme. La création d'une filiale commune implique la mise en commun de compétences spécifiques uniques qu'elles soient commerciales (réseau de distribution, etc.), techniques (outil de production, licence, etc.) ou managériales, mais aussi de moyens financiers et humains de la part de chaque partenaire, dans un esprit commun de coopération. Ceux-ci partagent la gestion, le contrôle, les risques et les profits associés à cette structure commune.

C'est cette forme d'alliance stratégique qui a été choisie par les deux partenaires SNVI et RENAULT. Il faut dire que cette forme est souvent choisie par les pays en voie de développement ainsi que les pays émergents comme la Chine car elles offrent une certaine garantie de transfert technologique.

1-1:Présentation générale de la S.N.V.I

La société nationale des véhicules industriels S.N.V.I. est née par décret n° 81/342 du 12 décembre 1981 entériné par le conseil des ministres du 06 juillet 1981. L'Entreprise est composée d'un effectif de 8170 salariés, dont 7967 une grande majorité ayant une expérience professionnelle importante dont l'ancienneté dépasse les 15 années.

La dénomination de l'Entreprise demeure toujours S.N.V.I. société nationale de véhicule avec un statut juridique d'une SPA (société par action) au capital social de 20200.000.00 DA, dont la direction générale se situe à la route nationale n° 05 BP 153 – ROUIBA – ALGER.

1-1-1: Historique de la SNVI

Le cycle d'évolution de l'industrie mécanique en Algérie est marqué par plusieurs phases essentielles :

⇒ De 1957 à 1967 : Implantation de la société française AUTOMOBILES BERLIET (02 juin 1957) à Rouïba ;

Chapitre III : Essai d'analyse de l'alliance stratégique SNVI- Renault

- ⇒ 1967: Création de la SONACOME avec pour mission de promouvoir l'industrie mécanique en Algérie ;
- ⇒ 1970: SONACOME choisit BERLIET pour l'édification du Complexe de Véhicules Industriels ;
- ⇒ 1981: La restructuration de SONACOME donne naissance à la S.N.V.I « Entreprise Nationale de Véhicules Industriels ». L'entreprise s'est dotée d'un statut juridique d'entreprise Publique Socialiste ;
- ⇒ De 1995 à 2000: la SNVI devient une Entreprise Publique Economique régie par le droit commun, érigée en société par actions (Spa) au capital de 22 000 MDA.

Elle fut placée sous le contrôle d'un holding public qui avait pour mission de gérer les capitaux marchands de l'état. A ce titre, le Holding exerce, par délégation du CNPE (Conseil National de Participation de l'Etat), tous les attributs du droit de propriétés sur les actions de la SNVI qui lui sont transférées. Toute politique d'investissement, toute stratégie de restructuration interne et de redéploiement de la SNVI sont définis par le holding en question.

En 2001, avec la dissolution des holdings publics, la SNVI prend le contrôle de sa politique d'investissement, sa restructuration et de son redéploiement. Le conseil national de participation de l'état CNPE par l'intermédiaire d'un conseil de surveillance exerce un contrôle sur l'entreprise.

En 2002, la S.N.V.I est constituée « en groupe industriel S.N.V.I », placé sous l'autorité d'un directeur général unique, supervisé par le conseil de surveillance, mais rendant compte exclusivement à l'assemblée générale des actionnaires.

1-1-2: Les missions de la SNVI

La S.N.V.I est chargée dans le cadre du plan national de développement économique et social de la recherche, du développement, de la production, de l'exportation, de la commercialisation et de la maintenance des véhicules industriels de type poids lourds (camions, autobus, autocars, camions spéciaux, remorques et semi-remorques), et d'une manière générale, de tous les véhicules destinés au transport routier des personnes, des biens et des matières d'une charge utile supérieur à 1,5 tonne.

Chapitre III : Essai d'analyse de l'alliance stratégique SNVI- Renault

D'autre part, la S.N.V.I est chargée d'assurer et de promouvoir les activités d'après-vente des véhicules industriels et d'assister leurs propres moyens de maintenance. On peut retenir trois caractéristiques à la S.N.V.I :

- La S.N.V.I est une entreprise spécialisée.
- La S.N.V.I est présente sur l'ensemble du territoire national.
- La S.N.V.I dispose d'un tissu important de sous-traitant nationaux, ceci génère une intégration économique appréciable.

1-1-3 : Les objectifs de la SNVI

Nous pouvons les résumer en cinq points essentiels : satisfaire les besoins nationaux en véhicules industriels, combler l'écart entre la production et la demande, minimiser le prix des produits et des services en assurant leur rentabilité, formation de ses salariés et contribution au progrès économique de l'entreprise.

1-1-4 : Organisation et patrimoine

L'organisation de la S.N.V.I, tient compte d'une double activité : la production, la distribution et la maintenance.

L'organisation de la S.N.V.I, est composée de neuf (09) directions fonctionnelles au niveau central (voir organisation structurelle de la direction général de S.N.V.I).

Le patrimoine de la S.N.V.I est constitué des biens et moyens détenus ou gérés par l'entreprise mère Sonacome, ainsi que les acquisitions récentes.

I-1- 5 : Activités principales de la SNVI

Les principales activités de la SNVI sont de trois ordres, l'activité de production, l'activité de distribution et de maintenance et l'activité de recherche et développement.

a. Activité de production :

Cette activité est assurée par cinq (05) unités opérationnelles :

- *Division véhicules industriels (DVI)*

Cette unité avait pour activité à l'origine, le montage des camions et d'autobus, leur vente ainsi que la distribution des pièces de rechange. Elle a été réorganisée par Sonacome, qui étendu ses activités à la fabrication intégrée de camions, d'autobus, et de pièces de rechange.

Chapitre III : Essai d'analyse de l'alliance stratégique SNVI-Renault

- *Division carrosserie industrielle de Rouïba :*

Mise en production en septembre 1979, cette unité intégrée initialement au CVI (Carrosserie Véhicule Industriel) Rouïba est autonome depuis 1989. Elle dispose de toute une variété de produits de carrosseries portées (sur châssis CVI, châssis et tracté). Elle dispose pour cela des ateliers principaux suivants : un atelier de débitage, un atelier mécanique, un atelier de montage, trois ateliers d'assemblage, un atelier de peinture et un atelier de menuiserie.

- *Division carrosserie de Tiaret :*

Mise en production en 1982 avec une capacité de 9000 carrosseries/an, l'unité fabrique essentiellement du matériel tracté et des équipements devant être montés sur des châssis cabines S.N.V.I.

- *Unité fonderies Rouïba :*

Mise en production en 1984, cette unité intégrée à l'origine au CVI est autonome depuis 01/01/1987, elle a une capacité de production de 10.000 tonnes/an de pièces en fonte GS (Graphite Spheroidal).

- *Unité d'équipements véhicules industriels Hussein dey (UEVI) :*

Cette unité a été rachetée par la SONACOME en date du 15/1968. Elle est spécialisée dans la fabrication de carrosseries portées et équipements spéciaux.

b. Activité de distribution et maintenance :

Cette importante activité est assurée par des réseaux primaires et secondaires, repartis à travers le territoire national, concernant la vente de véhicules de la gamme S.N.V.I., la vente de pièce de rechange pour le soutien de la gamme S.N.V.I., la formation et la documentation, l'assistance technique à la clientèle. Pour améliorer son potentiel de la distribution la S.N.V.I a créé une unité de gestion produit, implantée à Rouïba sur le site du complexe. Cette unité a pour plusieurs taches : la réception et le contrôle des véhicules de la production nationale, la carrosserie du véhicule, la préparation du véhicule, la livraison vers les unités commerciales, en fonction d'un programme de distribution, la gestion de stock et l'exécution financière des contacts produit

Chapitre III : Essai d'analyse de l'alliance stratégique SNVI- Renault

C. Activité de recherche et développement

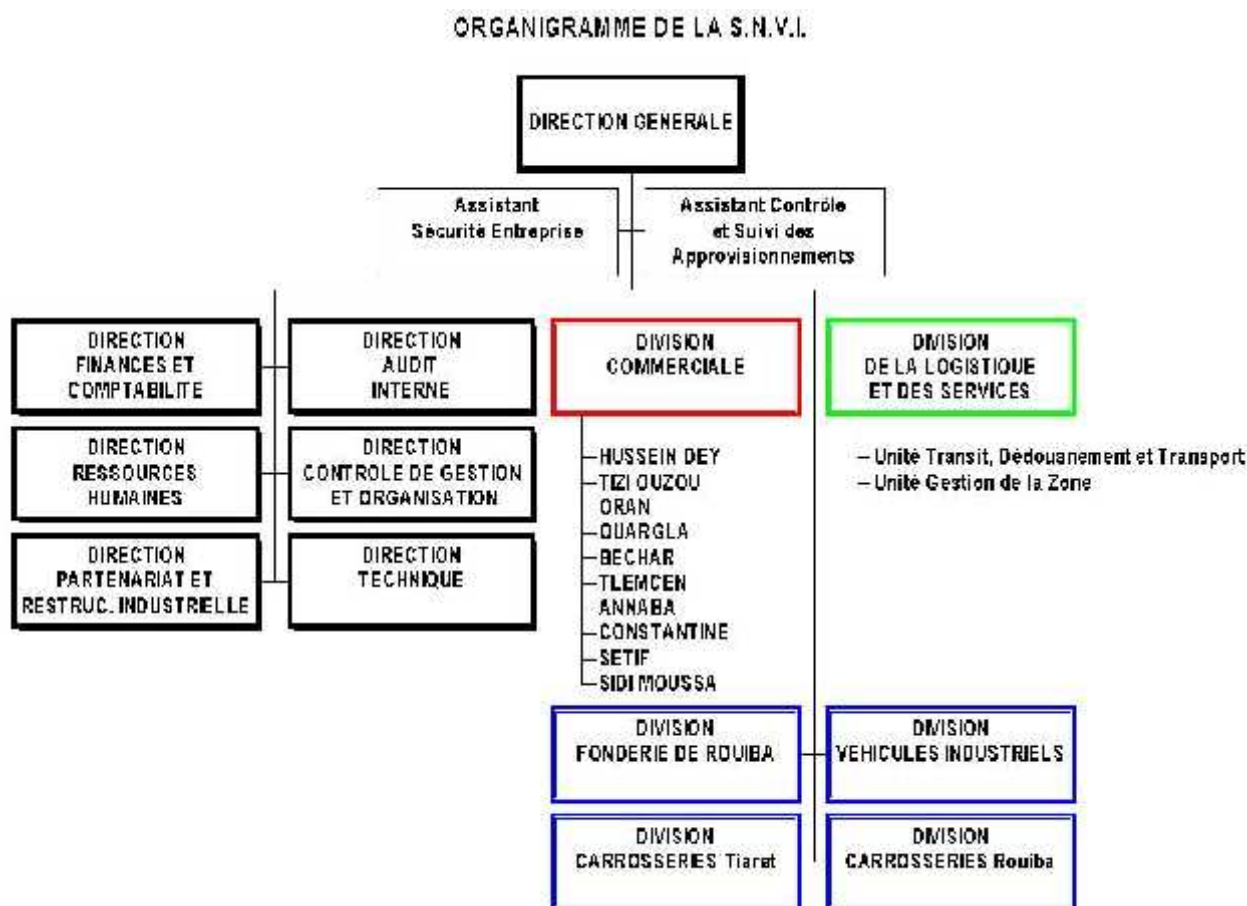
Pour le développement de sa gamme de produits et améliorer la performance de ses produits, la S.N.V.I a créé une unité d'étude et de recherche qui a plusieurs rôles : l'innovation et lancement de nouveaux produits, l'amélioration de la qualité et de la fiabilité des produits, l'acquisition et la maîtrise des nouvelles technologies, l'accroissement de l'intégration nationale, la diversification des sources d'approvisionnements et la dynamisation du secteur de la sous-traitance nationale.

1-1- 6 : Direction de l'entreprise

Elle représente l'autorité suprême de décision à travers son conseil de direction et ses structures fonctionnelles. Son rôle consiste à animer, définir, coordonner et contrôler l'ensemble des activités de l'entreprise. Les directions centrales assistent le directeur général pour l'animation, la coordination, le contrôle des structures opérationnelles et pour les relations avec l'extérieur. Elle se présente comme suit : Direction ressources humaine (DRH), Direction centrale finance (DCP), Direction audit, contrôle, gestion et organisation générale, Direction technique (DT), Direction commerciale (DC), Direction de la qualité et Direction partenariat et restructuration industrielle (DPRI). Voir ci-après organigramme de la S.N.V.I

Chapitre III : Essai d'analyse de l'alliance stratégique SNVI- Renault

Figure 12 : Présentation de l'organigramme de la SNVI



Source : SNVI

1-1-7 : Les alliances stratégiques de la SNVI

La SNVI a entamé un plan de développement produit soutenu par des partenariats ciblés (Daimler et Renault) couvrant toute la gamme de l'automobile ou du véhicule industriel. Au total, cinq Partenariats ont été conclus comme suit :

- **Société Commune de Production de Véhicules Industriels (VI) de marque Mercedes-Benz:**

Le partenariat est conclu entre la SNVI (34%), l'EPIC EDIV (Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial, Etablissement de développement des véhicules industriel) (17%), AABAR (Emirats Arabes Unis, 49%) et DAIMLER comme partenaire Technologique.

Chapitre III : Essai d'analyse de l'alliance stratégique SNVI-Renault

L'activité principale consiste en la Production de camions et bus /médiabus à Rouïba. Le démarrage de la production a eu lieu en 2014.

Figure 13: Alliance SNVI-EPIC EDIV Daimler/ Emirats Arabs Unis



Source : fait par nous-mêmes.

- **Société Commune de production de Véhicules légers Tout Terrain (VLTT) de marque Mercedes-Benz :**

Le partenariat est conclu entre la SNVI (17%), l'EPIC EDIV (34%), AABAR (Emirats Arabes Unis, 49%) et DAIMLER comme partenaire Technologique. L'activité principale consiste en la Production de VLTT à Tiaret. Le démarrage de la production a eu lieu en 2014.

Figure 14: Alliance SNVI-EPIC EDIV Daimler/ Emirats Arabs Unis



Source : fait par nous-mêmes.

- **Société Commune de production de Véhicules Particuliers (VP) de marque Renault :**

Le partenariat est conclu entre la SNVI (34%), le FNI (17%) et Renault (49%). L'activité principale consiste en la production de la gamme du Groupe Renault à Oran. Le démarrage de la production a eu lieu en 2014.

Chapitre III : Essai d'analyse de l'alliance stratégique SNVI-Renault

Figure 15: Alliance SNVI/Renault France



Source : fait par nous-mêmes.

Chapitre III : Essai d'analyse de l'alliance stratégique SNVI-Renault

1-2 : Présentation générale du groupe Renault France

Renault France est une entreprise fondée en 1899 par Louis Renault, nationalisée en 1945 pour collaboration (Thierry Pénard et Eric Darmon). La société Renault Frères est créée pour fabriquer des véhicules automobiles et exploiter des brevets d'invention relatifs à l'automobile. Depuis 115 ans, Renault fait partie des marques qui écrivent l'Histoire de l'Automobile. La marque a acquis au fil des années une personnalité unique, à la fois proche de ses clients, dans la lignée des grandes innovations passées. Renault continue à renouveler l'offre Automobile, avec sa gamme électrique, mais aussi en dotant ses voitures d'équipements qui facilitent la vie quotidienne, que ce soit la connectivité embarquée au meilleur du niveau du marché, ou bien la réinvention de la boîte à gants en tiroir magique (Renault document de référence 2013).

1-2-1 : Historique de Renault

- ⇒ 1899 : Louis Renault (1877-1944) construit sa première « voiturette » et fonde le 25 juin, avec ses deux frères, Marcel et Fernand, l'entreprise familiale « Renault Frères » ;
- ⇒ 1900 : pour promouvoir leur produit, Louis et Marcel utilisent leur passion commune : la course et remportent le Paris-Bordeaux. Le premier logo présente dans un médaillon, les initiales gravées et entrelacées des frères Renault ;
- ⇒ 1906 : Le premier grand prix de l'ACF est remporté par une Renault AK sur le futur circuit des 24 heures du Mans ;
- ⇒ 1914-1918 : durant la Première Guerre mondiale, les véhicules Renault s'illustrent avec les taxis de la Marne puis avec les premiers chars français, les FT-17 ;
- ⇒ 1921 : Renault sort la Torpédo Grand Sport ;
- ⇒ 1922 : l'entreprise familiale devient la « Société anonyme des Usines Renault » ;
- ⇒ 1925 : un nouveau logo, le losange sera assimilé à la marque (on dit « la marque au losange »). La première usine Renault est installée sur l'Île Séguin ;
- ⇒ 1939-1945 : les usines sont réquisitionnées et servent l'armée allemande. En 1942, les bombardements alliés détruisent la moitié des ateliers de Billancourt ;
- ⇒ 1945 : l'État français nationalise Renault, pour cause de collaboration avec le Reich Nazi et devient l'unique propriétaire de la « Régie Nationale des Usines Renault ». Le président Charles de Gaulle nomme Pierre Le faucheur en tant que nouveau directeur général de la Régie Renault.

Chapitre III : Essai d'analyse de l'alliance stratégique SNVI- Renault

- ⇒ 1946 : la première 4CV quitte la chaîne de montage, le succès est immédiat. D'une conception de luxe et de prestige, Renault passe à la première voiture populaire, utilitaire et économique vendue au plus grand nombre. La 4CV est la première voiture française à dépasser le million d'exemplaires ;
- ⇒ 1961 : après avoir été la première voiture à dépasser le cap du million d'exemplaires, la 4CV n'est plus fabriquée et la Renault 4 est lancée ;
- ⇒ 1972 : la mention du nom de l'entreprise disparaît au profit d'un losange graphiquement épuré. La popularité de la marque atteint plus de 90 % (par rapport à 52 % en 1970). Lancement de la Renault 5 ;
- ⇒ 1975 : l'exportation représente 55 % des ventes du groupe ;
- ⇒ 1977 : Peugeot et Renault s'associent ;
- ⇒ 1980 : Renault est le leader sur le marché automobile français avec plus de 40 % de part de marché ;
- ⇒ 1983 : Alain Prost ajoute trois victoires au Palmarès de F1 de Renault. Lancement d'une nouvelle Renault construite aux États-Unis sur la base de la Renault 9, « L'Alliance », nom symbolisant l'alliance entre la Régie et American Motors Corporation (AMC) ;
- ⇒ 1987 : devant les problèmes abyssaux de fiabilité de ses produits vendus en Amérique du Nord, Renault doit se retirer de ce marché et vendre AMC à Chrysler. Ce dernier ne retiendra que la division Jeep ;
- ⇒ 1990 : Renault devient une Société anonyme. Échec de la fusion avec le groupe Volvo ;
- ⇒ 1993 : Renault commercialise les derniers exemplaires de la Renault 21 2.0 Turbo et 2.0 Turbo Quadra et lance la Clio Williams et 16V à la suite des palmarès de Renault en F1 ;
- ⇒ 1994 : trois ans de suite, Renault est champion du Monde de Formule 1 avec Alain Prost, qui à cette occasion descend les Champs-Élysées au volant de la Williams-Renault ;
- ⇒ 1996 : Privatisation de Renault ;
- ⇒ 1998 : inauguration du Techno centre Renault où sont conçues les futures voitures de chez Renault. Le site se trouve à Guyancourt dans les Yvelines à environ 30 km à

Chapitre III : Essai d'analyse de l'alliance stratégique SNVI-Renault

l'ouest de Paris et emploie près de 12 000 personnes - y compris les prestataires, sous-traitants et filiales de Renault ;

⇒ 1999 : accord de partenariat conclu avec le groupe Nissan. Renault prend 36,8 % du capital de l'entreprise japonaise. Achat du groupe roumain Dacia. Association avec le groupe Fiat pour fusionner dans une nouvelle société Irisbus, la division Bus de RVI et la branche Bus européenne de Iveco ;

⇒ Rachat de la branche poids lourds Renault VI par le groupe AB Volvo qui se traduit par la création du groupe Volvo Global Trucks dont Renault détient 20 % du capital. Renault VI cède à Fiat-Iveco sa participation dans Irisbus.

1-2-2 : Gammes de véhicules

Renault s'appuie en particulier sur la complémentarité de ses marques: Renault marque globale, Dacia marque régionale et Renault Samsung Motors (RSM) marque locale.

➤ Véhicules particuliers en Europe :

Talisman, Latitude, Logan, Fluence, Sandero Stepway, Koleos, Duster.

➤ Véhicules particulier hors Europe :

Laguna Coupé existe aussi en version Berline et Estate, Kangoo, Trafic Passenger, Koleos Europe et international, Mégane Berline existe aussi en version Estate, Twingo, Mégane Coupé Cabriolet, Mégane Coupé, Scénic existe aussi en version Grand Scénic, Espace existe aussi en version grand Espace, Clio 4 existe aussi en version Estate, Captur.

➤ Gammes Dacia :

Nouvelle Logan, Sandero Stepway, Nouvelle Sandero.

➤ Gammes RSM :

SM3, SM5, SM7, QM5.

➤ Véhicules utilitaires :

Trafic, Kangoo Express existe aussi en version Kangoo Express Compact et Kangoo Express Maxi, Master existe aussi en version Propulsion.

➤ Véhicules électriques :

Fluence ZE, Kangoo ZE, Twizy, ZOÉ. (Groupe Renault, 2015)

Chapitre III : Essai d'analyse de l'alliance stratégique SNVI- Renault

1-2-3:Le groupe Renault en quelques chiffres

Le groupe emploie 130 000 salariés pour une production totale de 2,38 millions de voitures par ans pour les 3 marques (Renault, Dacia, Samsung). Renault est le 5ème groupe européen derrière Volkswagen, PSA, Ford et General Motors et 10ème groupe mondial. Renault produit des véhicules particuliers à hauteur de 86% et des utilitaires à hauteur de 14%. Ses produits phares sont la Renault Mégane (4ème voiture la plus vendue en Europe). Le groupe dispose de plusieurs usines dans **le monde entier** : France, Espagne, Roumanie, Russie, Slovaquie, Turquie, Maroc, Brésil, Argentine, Colombie, Corée, Iran, Inde, Maroc et Algérie. Le réseau de distribution du groupe est très étoffé avec près de 10 000 établissements en Europe dont 5 100 en France, principalement des indépendants (agents, concessionnaires).

I-2-4 : Les objectifs de Renault

- Faire reconnaître son identité de marque : Renault propose des concepts novateurs, anticipant l'évolution des valeurs et des modes de vie, tout en restant en accord avec les attentes du public.
 - Être le plus compétitif en termes de qualité, de coûts et de délais : Pour soutenir sa compétitivité, Renault s'est engagé dans une démarche de réduction des coûts et avec réduction des délais par la diminution des temps d'études et d'industrialisation. Pour ce qui concerne l'amélioration de la qualité Renault peut tirer des bénéfices de son alliance avec Nissan qui a, en matière de qualité, un savoir-faire reconnu. Le partage des connaissances sur la qualité des produits fait partie des synergies attendues de l'alliance entre Renault et Nissan.
 - S'internationaliser en :
 - Renforçant ses implantations actuelles et en créer de nouvelles dans des pays ciblés ;
 - s'imposant au travers de produits adaptés aux besoins des différents marchés.
 - internationalisant son encadrement, sa culture, ses compétences techniques, commerciales et financières.
- maîtrisant les prises de risques liées à ces différentes opérations.
- tirant pleinement parti de l'alliance avec Nissan.
 - Développer les valeurs de Renault : Renault a choisi de respecter certaines valeurs dans le but de développer l'esprit d'entreprise par le biais des ressources humaines on met en place :

Chapitre III : Essai d'analyse de l'alliance stratégique SNVI- Renault

- Une politique de formation continue et de recrutements pour attirer et retenir les meilleurs talents.
- Un management responsable prenant en charge des objectifs clairs et partagés. -Une organisation qui privilégie les lignes hiérarchiques courtes, le fonctionnement en réseau.
- Une rémunération attractive en fonction des responsabilités et des résultats collectifs et individuels.
- Un dialogue clair et sincère avec le personnel et les organisations syndicales.
- Exprimer sa réussite par des résultats financiers : Renault veut se donner les moyens d'un développement indépendant, et répondre à l'attente de ses actionnaires, à travers :
 - La rentabilité des capitaux propres : elle doit être égale ou supérieure à 11%.
 - La marge opérationnelle: le groupe Renault s'est fixé un objectif de marge de 4%.
- Le contrôle de l'endettement : Le groupe Renault s'est fixé comme objectif d'être en situation de liquidité nette positive.
 - Le dividende versé par Renault : Renault poursuit sa politique d'augmentation Régulière de son dividende. (Cyril GUIMBAUD, Romain CHALINDAR, 2006).

1-2-5 : Les parts de marché de Renault dans certains pays

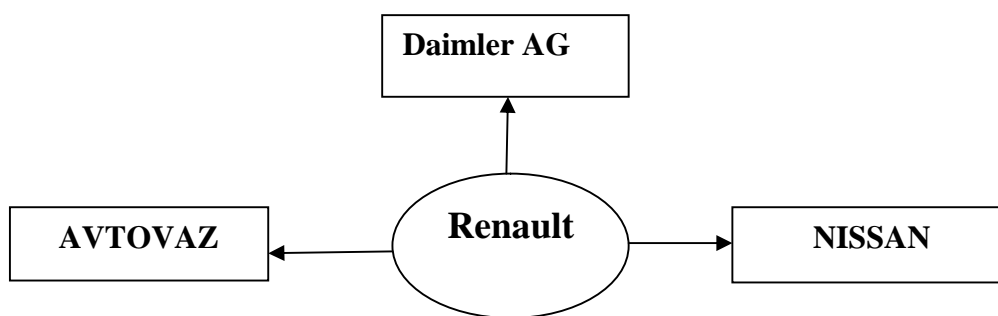
- **En Russie** : son 3e marché, Renault est porté par le succès de Duster et le lancement réussi de Nouvelle Logan et Nouvelle Sandero. Renault est la 2ème marque étrangère et enregistre une part de marché record de 7,9 % dans un contexte économique et monétaire difficile.
- **En Turquie** : le Groupe a réalisé la meilleure performance des 13 dernières années avec une part de marché de 17,4 %. Renault est la 2ème marque du pays : Fluence est le modèle le plus vendu, Clio, Captur et Symbol sont leaders de leur segment.
- **En Roumanie** : Dacia, constructeur national, reste leader du marché. Au total, le groupe Renault totalise 38,6 % de part de marché dans le pays, avec des ventes en hausse de 21,3 %.
- **En Inde** : Renault reste la première marque européenne avec 1,5 % de partde marché et 44 849 immatriculations.

Chapitre III : Essai d'analyse de l'alliance stratégique SNVI-Renault

- **Au Maroc** : le groupe Renault domine le marché avec 37 % de part de marché et place une nouvelle fois ses marques Dacia et Renault en tête des ventes avec 45 174 véhicules vendus.
- **En Algérie** : Le Groupe s'affirme comme leader du marché algérien avec 26,9 % de part de marché. Cette performance positionne les marques Renault et Dacia aux 1er et 3ème places. L'usine Renault d'Oran, inaugurée en novembre 2014, vient renforcer la place de Renault en tant qu'acteur majeur du marché automobile algérien. (Groupe Renault, 2015)

1-2-6 : Renault et ses partenariats

Figure16 : les principaux partenaires de Renault



Source : Nous mêmes

➤ **Coopération avec Daimler AG :**

Le 7 avril 2010, l'Alliance Renault-Nissan et Daimler AG ont annoncé une coopération stratégique étendue. Le successeur de l'actuelle Smart fortwo, un nouveau modèle Smart quatre places et la future Renault Twingo seront ainsi fabriqués à partir d'une architecture développée en commun.

➤ **Partenariat AvtoVAZ :**

AvtoVAZ est le premier constructeur automobile Russe et détient une part de marché locale de 23 %. Depuis février 2008, AvtoVAZ et Renault ont signé un partenariat stratégique qui vise à accélérer la croissance d'AvtoVAZ, renforcer son image de marque et créer de la valeur et de la croissance pour le groupe Renault sur le marché russe

Chapitre III : Essai d'analyse de l'alliance stratégique SNVI- Renault

➤ L'Alliance Renault-Nissan :

Conclue en mars 1999, l'Alliance Renault-Nissan est le premier partenariat industriel et commercial de ce type entre une société française et une société japonaise. C'est aujourd'hui un véritable succès puisque l'Alliance est le troisième producteur automobile mondial (ventes 2010).

Renault et Nissan sont unies pour la performance à travers un partage des meilleures pratiques. Les deux groupes ont créé une société commune dirigée par un Directoire en charge de la stratégie commune et des coopérations.

Ces coopérations ne cessent de se renforcer dans tous les domaines, de la production à la commercialisation. L'Alliance a notamment créé une société d'achats commune, RNPO (Renault Nissan Purchasing Organisation) qui couvre 92% des achats des deux groupes.

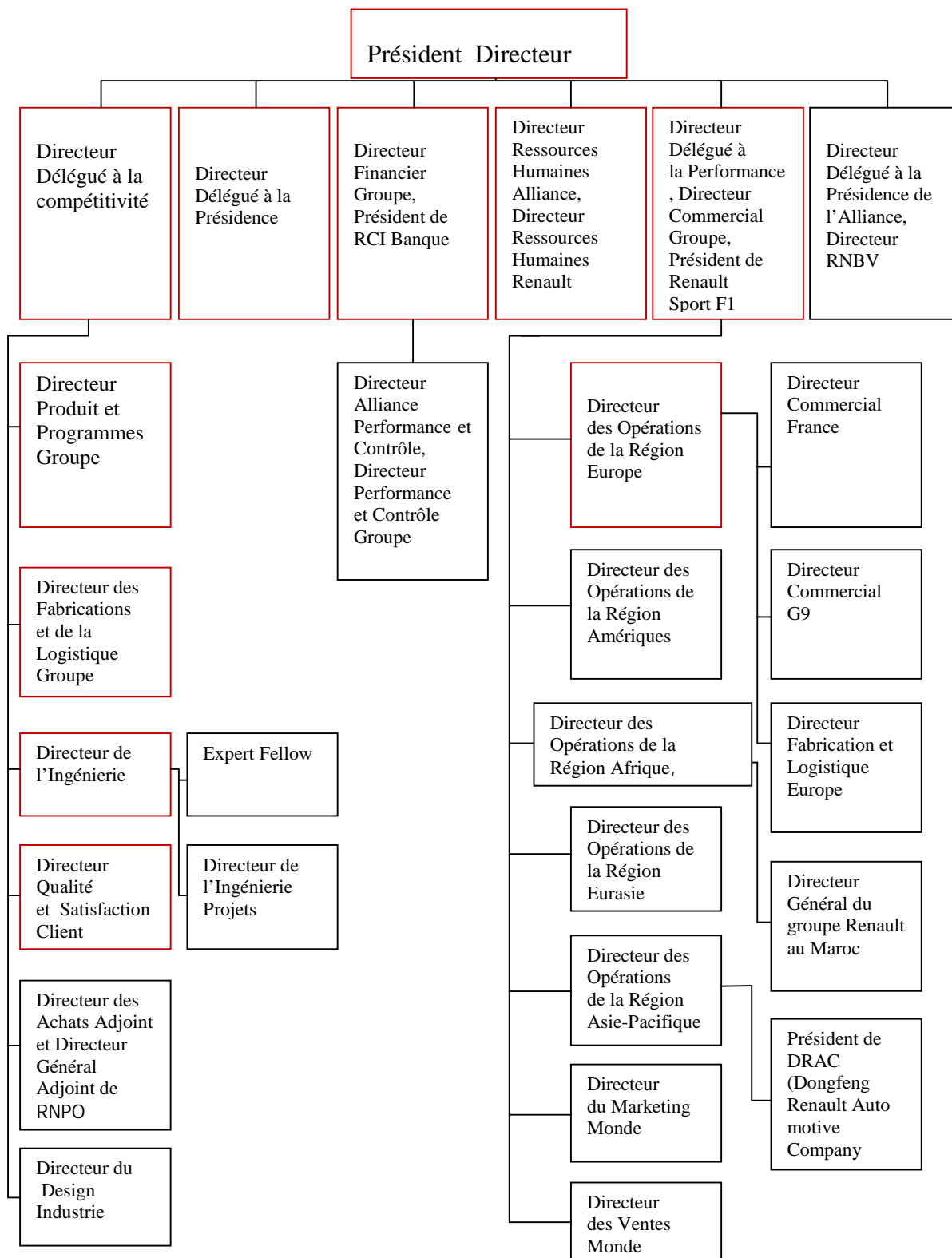
1-2-7 : présentation de l'organigramme de Renault

L'organigramme de Renault est doté en premier d'un président directeur qui dirige l'ensemble des sous directeurs qui sont : le directeur délégué à la compétitivité, le directeur délégué à la présidence, le directeur financier, le directeur des ressources humaines, le directeur délégué à la performance et le directeur délégué à la présidence de l'alliance RNBV.

L'organigramme de Renault se présente comme suit :

Chapitre III : Essai d'analyse de l'alliance stratégique SNVI- Renault

Figure 17 : Organigramme de Renault :



☐ Membres du CEG (Comité Exécutif Groupe).

☐ Membres du CDR (Comité de Direction Renault).

Source : Groupes Renault France 2014

Chapitre III : Essai d'analyse de l'alliance stratégique SNVI-Renault

➤ L'Alliance Renault-SNVI :

L'alliance entre la SNVI (Société Nationale des Véhicules Industriels) et le groupe Renault France a donné naissance à une joint-venture appelée la RAP (Renault Algérie production), que nous développerons dans le point suivant, puisque c'est cette alliance qui nous intéresse dans ce travail de recherche.

Chapitre III : Essai d'analyse de l'alliance stratégique SNVI- Renault

1-3 : Présentation générale de la « RAP Spa » (Renault Algérie production)

L'histoire de Renault Algérie ne date pas d'hier, la marque Renault est présente en Algérie depuis plus de 90ans. Renault Algérie continue aujourd'hui à s'investir et à investir encore davantage dans le pays.

1-3-1 : Historique de la RAP SPA :

- ⇒ 1922 -1959 : Constitution de la Société des Automobiles Renault (SADAR) le 13 Novembre 1922 ;
- ⇒ 1959 -1969 : Construction d'une usine d'assemblage des Automobiles Renault en Algérie (CARAL) ;
- ⇒ 1969 -1987 : Les deux entreprises qui ont fusionné cessent leurs activités en 1969 à la suite de leur nationalisation. C'est l'entreprise publique SONACOME puis son avatar ENDVP qui assure les fonctions d'importation, de distribution et de maintenance des véhicules particuliers et petits utilitaires ;
- ⇒ 1987 -1998 : Renault revient ensuite en 1987 sous la forme d'un bureau de liaison, après la fin des contrats d'Autorisations d'importations de Véhicules (AIV) ;
- ⇒ Depuis 1998 : Renault Algérie SPA est créée, La société devient opérationnelle courant 1998 et se tourne résolument vers l'avenir pour devenir en 2013 : leader du marché avec 26,2% de part de marché ;
- ⇒ Le 25 mai 2012 : signature d'un MOU (Mémorandum of Understanding) entre Renault et le gouvernement algérien pour l'implantation progressive d'une filière automobile en Algérie ;
- ⇒ Le 19 décembre 2012 : signature d'un pacte d'actionnaires entre Renault, la Société Nationale de Véhicules Industriels (SNVI) et le Fonds National d'Investissement (FNI) en vue de la création d'une coentreprise (49% Renault, 34% SNVI et 17% FNI) ;
- ⇒ Le 31 janvier 2013 : création de la société « Renault Algérie Production » ;
- ⇒ Le 25 septembre 2013 : début des travaux sur le site d'Oued Tlelat (près d'Oran) ;
- ⇒ Le 26 septembre 2014 : accord de fabrication pour l'usine « Renault Algérie Production » ;
- ⇒ 10 novembre 2014 : l'usine automobile « Renault Algérie Production » est inaugurée. C'est l'aboutissement d'une solide coopération entre Renault et l'Algérie, qui donne naissance à l'industrie automobile en Algérie, deuxième marché automobile du continent africain. Cette usine produit Nouvelle Renault Symbol. (Groupe Renault, 2014).

Chapitre III : Essai d'analyse de l'alliance stratégique SNVI-Renault

Nouvelle Renault Symbol "Made in Algeria" est le premier véhicule en Algérie à être équipé d'un GPS. Elle adoptera d'ailleurs l'appellation symbole «Extrême» puisqu'elle est une version haut de gamme de la Symbole déjà commercialisée.

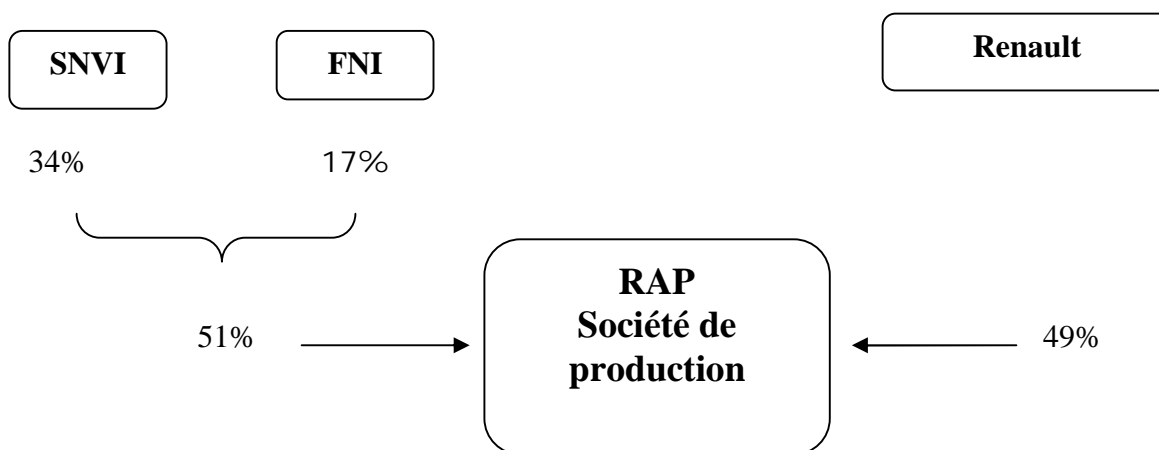
Pour Renault ce projet industriel est l'aboutissement de plus de 90 années de présence en Algérie. Le groupe Renault est leader incontesté du marché automobile algérien depuis 8 ans, à fin 2013. Avec ses deux marques Renault et Dacia, une politique énergique de recrutement et de formation a permis l'embauche de près de 350 employés au sein de l'usine, dont près de 40% de femmes, au sein de la sous traitance. 500 emplois ont été créés.

1-3-2 : Renault Algérie Production Spa « RAP Spa »

- **Production de véhicules particuliers de marque Renault :**

- ✓ Au démarrage de l'usine : 25.000 véhicules/an
- ✓ A partir de 2018 : 75.000 véhicules/an
- ✓ A partir 2020 : 150.000 véhicules/an

Figure 18 : Structure de la RAP Spa



Source : élaboré par la SNVI

Chapitre III : Essai d'analyse de l'alliance stratégique SNVI-Renault

Section 2 : Résultats de nos enquêtes

2- 1 : Précisions méthodologiques

Ces enquêtes ont pour but de cerner les motivations, les attentes et les contraintes de l'alliance stratégique tissée avec Renault. Une première enquête a été menée par questionnaire auprès des principaux responsables de la SNVI. Une deuxième enquête vient compléter la première en apportant un point de vue extérieur sur l'opportunité de cette alliance. La première enquête a concerné onze personnes, la deuxième près de 29 personnes.

Le questionnaire adressé à la SNVI cerne les modalités de l'accord tel que le choix du partenaire, son rôle, le type d'alliance, le choix de la gamme de produit, ainsi que les attentes et difficultés rencontrées.

Le questionnaire adressé aux concessionnaires concerne leur perceptions à propos de cette alliance (comment qu'ils analysent cette alliance en mettant en évidence les points forts et les points faibles).

2-2- Les résultats de l'enquête menée auprès des cadres de la SNVI

2-2-1 : Identification des enquêtés

D'après le tableau n° 07 nous constatons que notre échantillon se compose d'une large majorité de femmes (63.63%) et que la plupart des répondants occupent une fonction de personnel administratif (81.81%) et dirigeant (18.18%).

Par ailleurs, la grande majorité des personnes interrogées sont des diplômés universitaires (81.81%) et ont une expérience professionnelle comme suite (18.18% ont moins de 05 ans d'expérience, 9.09% entre 05 ans et 10 ans, 63.13% plus de 10ans d'expérience).

Tableau 07 : Identification de l'échantillon :

Désignation	Effectif	Pourcentage
<u>Sexe</u>		
Hommes	04	36.36%
Femmes	07	63.63%
<u>Niveau d'étude</u>		

Chapitre III : Essai d'analyse de l'alliance stratégique SNVI- Renault

Secondaire	02	18.18%
Universitaire	09	81.81%
<u>Fonction occupé</u>		
Dirigeant	02	18.18%
Personnel administratif	09	81.81%
Personnel opérationnel	00	00.00%
<u>Expérience dans le poste</u>		
Moins de 05 ans	02	18.18%
Entre 05ans et 10ans	01	09.09%
Plus de 10ans	07	63.63%

Source : notre enquête

2-2- 2 : Choix du partenaire par la SNVI

Suit au tableau n° 08 nous constatons que en ce qui concerne les raison de choix de Renault par la SNVI, la majorité des répondant (60%) affirme que l'Algérie s'entend bien politiquement avec la France, en plus 50% jugent que Renault est leader sur le marché Algérien depuis 1922. Une généralité de 66.66% confirme que la SNVI à envisagé d'autres partenaires tel que PEOGEOT et Daimler ainsi que 88.88% certifient que le FNI est à l'origine de cette alliance.

L'ensemble des personnes enquêtées semble ignorer qui a fixé la part de chaque partenaire.

Il est intéressant de noté que 55.55% des répondants ne sont pas satisfait de la part de la SNVI (34%) dans cette alliance.

D'après cette analyse nous pouvons conclure que le choix de Renault par la SNVI répond davantage à des motivations politiques et stratégiques qu'à une logistique industrielle. Il faut dire que l'Etat a offert beaucoup d'avantages à la marque française.

Chapitre III : Essai d'analyse de l'alliance stratégique SNVI- Renault

Tableau 08 : choix du partenaire par la SNVI

Désignation	Pourcentage
Question 01 : pourquoi avez-vous choisi Renault comme partenaire ? 09 répondants.	
Leader sur le marché algérien	50.00%
Connaissance du marché	30.00%
Proximité et affinité commerciale avec la France	30.00%
Entente politique	60.00%
Question 02 : Avez-vous envisagé d'autres partenaires ? 09 répondants.	
Oui	66.66%
Non	33.33%
Question 03 : Qui est à l'origine de cette alliance ? 09 répondants.	
SNVI	11.11%
FNI (l'Etat)	88.88%
Renault	00.00%
Question 04 : Qui à fixé la part de chaque partenaire ? Pas de répondants.	
SNVI	00.00%
FNI (l'Etat)	00.00%
Renault	00.00%
Conjointement	00.00%
Question 05 : Etes-vous satisfait de votre part de 34% ? 09 répondants.	
Oui	44.44%
Non	55.55%

Source : notre enquête

Chapitre III : Essai d'analyse de l'alliance stratégique SNVI- Renault

2-2-3- Rôle des partenaires/apport de chacun

D'après le tableau 09, plus de (70%) de la population consultée au sein de la SNVI, confirme que les apports principaux de la SNVI à l'alliance sont le capital, la connaissance de marché national et les infrastructures. Une part non négligeable (45% et 54%) considère que les apports de la SNVI sont la main-d'œuvre et le réseau de distribution.

Sachant que Renault est un ancien producteur automobile, 100% de la population enquêtée soutient que son apport principal est la technologie, ainsi que l'expérience et le savoir-faire (confirmé par plus de (81%) des interrogés).

Notons que le rôle du FNI vise essentiellement en tant que représentant de l'Etat à renforcer la compétitivité, à consolider les parts de marché, à répondre à la forte demande locale et surtout à réduire les coûts des importations. Nos répondants estiment que l'apport principal du FNI est limité au financement (90,90%), ainsi qu'à l'établissement d'une vision stratégique (45 %) et à faciliter l'accès au marché Algérien (54%). La majorité des personnes questionnées (63,63%) estiment qu'il existe une complémentarité entre les partenaires, mais cela n'empêche pas l'émergence d'un rapport de force entre ces derniers. Selon la population étudiée, la SNVI est en mesure d'infléchir des décisions stratégiques.

Tableau 09 : Rôle des partenaires et l'apport de chacun

Désignation	Pourcentage
Question 06 : Quel est l'apport principal de la SNVI ? 11 répondants.	
Capital	72.72%
Main-d'œuvre	54.54%
Infrastructure	72.72%
Réseau de distribution	45.45%
Technologie	00.00%
Connaissance du marché national	72.72%
Question 07 : Quel est l'apport principal de Renault ? 11 répondants.	
Financier	36.36%
Capital	27.27%
Expérience et savoir-faire	81.81%

Chapitre III : Essai d'analyse de l'alliance stratégique SNVI- Renault

Technologie	100%
Question 08 : Quel est l'apport principal du FNI : 11 répondants.	
Financier	90.90%
Vision stratégique	54.54%
Facilité l'accès au marché local	45.45%
Question 09 : Pensez-vous qu'il existe une complémentarité entre les partenaires ? 11 répondants.	
Oui	63.63%
Non	36.36%
Question 10 : Existe-il un rapport de force entre les partenaires ? 07 répondants.	
Oui	42.85%
Non	57.14%
Question 11 : La SNVI est-elle en mesure d'infléchir les décisions stratégiques ? 07 répondants.	
Oui	42.85%
Non	57.14%

Source : notre enquête

2-2-4 : Le type d'alliance (choix de la joint-venture)

D'après le tableau n°10 on remarque qu'il existe une contradiction entre les réponses des personnes interrogées, (50%) disent que la SNVI a envisagé d'autres formes d'alliances et le reste indiquent le contraire, cette ambiguïté conforte l'idée de manque de circulation de l'information au sein de la SNVI. Rappelons que la forme d'alliance choisie est la joint-venture pour une durée de 90 ans, dont (75%) des enquêtés estiment que l'Etat est derrière ce choix.

Tableau 10 : choix de la joint-venture

Désignation	Pourcentage
Question 12 : d'autres formes d'alliance ont-elles été envisagées ? 06 répondants.	
Oui	50.00%

Chapitre III : Essai d'analyse de l'alliance stratégique SNVI-Renault

Non	50.00%
Question 13 : Qui a choisi cette forme ? 04 répondants.	
SNVI	00.00%
Renault	00.00%
FNI (l'Etat)	75.00%
Conjointement	25.00%

Source : notre enquête

2-2-5 : le choix de la gamme de produit (symbole)

Suite au tableau n°11 on remarque que les principaux critères de choix de la gamme de produit sont : la qualité /prix, marché Algérien et succès passé ; l'Algérie a choisi de produire cette seule voiture dans une première phase. (51,14%) des enquêtés trouvent que le produit est de moyenne gamme alors que (42,8%) le considèrent comme bas de gamme. Pour une totale majorité (100%) ce véhicule sera commercialisé en Algérie seulement. L'origine du choix de la Symbol revient d'après 80% des enquêtés à l'Etat, pour la majorité ce choix est judicieux.

Tableau 11 : le choix de la gamme de produit

Désignation	Pourcentage
Question 14 : Quelles sont les critères de choix de la gamme de produit ? 06 répondants.	
Marché algérien	66.66%
Faiblesse technologique	00.00%
Prix/Qualité	100%
Succès passé	33.33%
Question 15 : Quel est la nature du produit ? 07 répondants.	
Bas de gamme	42.85%
Moyen gamme	57.14%
Haut gamme	00.00%
Question 16 : Marché ciblé ? 07 répondants.	
Algérien	100%
Pays à faible revenu	00.00%

Chapitre III : Essai d'analyse de l'alliance stratégique SNVI- Renault

Pays développés	00.00%
Question 17 : Qui est à l'origine de ce choix ? 05 répondants.	
SNVI	00.00%
Renault	00.00%
FNI (l'Etat)	80.00%
Conjointement	20.00%
Question 18 : Pensez-vous que ce choix est judicieux ? 06 répondants.	
Oui	83.33%
Non	16.66%

Source : notre enquête

2-2-6 : Les attentes de la SNVI

On note dans le tableau n° 12 suite aux personnes interrogées que les attentes de la SNVI de cette alliance sont principalement la création d'emploi comme premier degré de nécessité car l'Algérie souffre d'un taux de chômage de 10.6%, la transmission du savoir-faire, le développement technologique ainsi que la sous-traitance, l'innovation et l'intégration au marché mondial. D'après les interrogés, plus de (60%) jugent que la SNVI est satisfaite du déroulement de l'alliance, et que les premiers résultats sont à la hauteur des attentes ce qui signifie que le partenaire a respecté ses engagements. (80%) des questionnés trouvent que la tendance du marché est favorable à l'alliance, puisque le groupe Renault est leader incontesté du marché automobile en Algérie, avec ces deux marques Renault et Dacia et ce depuis 09 ans.

Tableau 12 : Les attentes de la SNVI

Désignation	Pourcentage
Question 19 : Quelles sont les attentes de la SNVI de cette alliance ? 06 répondants	
Transmission de savoir faire	83.33%
Création d'emploi	100%
Développement technologique	83.33%

Chapitre III : Essai d'analyse de l'alliance stratégique SNVI- Renault

Innovation	50.00%
Développement de la sous-traitance	66.66%
Intégré au marché mondial	50.00%
Question 20 : Etes-vous satisfait du déroulement de cette alliance stratégique ?	
06 répondants.	
Oui	66.66%
Non	33.33%
Question 21 : Les premiers résultats sont-ils à la hauteur de vos attentes ?	
05 répondants.	
Oui	60.00%
Non	40.00%
Question 22 : Le partenaire a-t-il respecté ses engagements ? 04 répondants.	
Oui	100%
Non	00.00%
Question 23 : La tendance de marché est-elle favorable à l'alliance ?	
05 répondants.	
Oui	80.00%
Non	20.00%

Source : notre enquête

2-2-7 : Les difficultés rencontrées

Selon le tableau n°13, (66,66%) des répondants remarquent que la SNVI n'a pas rencontré des difficultés particulières lors de l'accord, alors que (33,33%) personnes soulignent qu'il y avait des difficultés, et cela au cours de l'accord suite aux conditions posées par Renault tel que :

- Aucune autre marque ne pourra monter une usine automobile en Algérie pendant les trois années succédant l'ouverture de l'usine Renault ;
- l'Etat a l'obligation d'acheter tous les véhicules qui ne se vendent pas ;
- ces véhicules sortant de l'usine sont uniquement destinés au marché Algériens
- le financement est en grande partie le fait des banques Algériennes.

Chapitre III : Essai d'analyse de l'alliance stratégique SNVI- Renault

Par ailleurs (75%) des interrogés pensent que la production locale de voitures est exposée aux risques liés à la concurrence étrangère, à la stagnation de la demande et à la baisse des revenus des Algériens.

Le partenariat a été confronté à des difficultés diverses. Selon (60%) des interrogés se sont des difficultés administratives, pour (80%) se sont des difficultés liées à la faiblesse du tissu industriel de l'Algérie (faiblesse de la sous-traitance), et pour (100%) faiblesse technologique de cette dernière. D'après (60%) des enquêtés, le partenariat n'a pas subi des difficultés de manque de main-d'œuvre formée.

Etant donné que Renault a posé des conditions pour ce partenariat, (75%) des interrogés qualifient les exigences de Renault de fortes ; ils remarquent qu'il existe une asymétrie de pouvoir, au niveau des décisions stratégiques du partenariat, plus de 60% pensent le contraire.

Enfin, nous notons que (75%) des questionnés trouvent que les engagements de Renault ont été respectés.

Tableau 13 : Les difficultés rencontrées

Désignation	Pourcentage
Question 24 : Avez-vous rencontré des difficultés particulières lors de l'accord ? 03 répondants	
Oui	33.33%
Non	66.66%
Question 25 : Quels sont les principaux risques qui pourraient fragiliser cette alliance ? 04 répondants.	
Concurrence étranger	75.00%
Stagnation de la demande	75.00%
Baisse des revenus des algériens	75.00%
Question 26 : Le partenariat a-t-il été confronté à des difficultés administratives ? 05 répondants	
Oui	60.00%
Non	40.00%
Question 27 : Le partenariat a-t-il été confronté à des difficultés liées à la	

Chapitre III : Essai d'analyse de l'alliance stratégique SNVI- Renault

faiblesse du tissu industriel de l'Algérie (la Sous-traitance) ? 05 répondants	
Oui	80.00%
Non	20.00%
Question 28 : Le partenariat a-t-il été confronté à des difficultés liées au manque de main d'œuvre formée ? 05 répondants	
Oui	40.00%
Non	60.00%
Question 29 : Le partenariat a-t-il été confronté à la faiblesse technologique de l'Algérie ? 05 répondants.	
Oui	100%
Non	00.00%
Question 30 : Comment qualifiez-vous les exigences de Renault ? 04 répondants	
Fortes	75.00%
Moyennes	25.00%
Faibles	00.00%
Question 31 : Existe-il une asymétrie de pouvoir au niveau des décisions stratégiques du partenariat ? 03 répondants	
Oui	33.33%
Non	66.66%
Question 32 : Les engagements de Renault ont-ils été respectés ? 04 répondants	
Oui	75.00%
Non	25.00%

Source : notre enquête

2-3 : Les résultats de l'enquête menée auprès des concessionnaires de la wilaya de Tizi-Ouzou

Nous avons cherché à approfondir les résultats précédents, en élaborant un deuxième questionnaire adressé aux concessionnaires de la wilaya de Tizi-Ouzou à propos de cette alliance stratégique tissée avec Renault.

Chapitre III : Essai d'analyse de l'alliance stratégique SNVI- Renault

2-3-1 : Identification des personnes enquêtées

Notre échantillon se compose d'une large majorité des hommes (72.4%) ayant un diplôme universitaire et une bonne expérience professionnelle.

Tableau14 : Identification de l'échantillon :

Désignation	Effectif	Pourcentage
<u>Sexe</u>		
Hommes	21	72.4 %
Femmes	8	27.6 %
<u>Niveau d'étude</u>		
Primaire	0	0 %
Secondaire	4	13.8 %
<u>Niveau d'étude</u>		
Primaire	0	0 %
Secondaire	4	13.8 %
Universitaire	25	86.2 %
<u>Expérience dans le poste</u>		
5ans	14	48.3 %
10ans	8	27.6 %
Plus de10ans	7	24.1 %

Source : notre enquête

2-3-2 : Modalités de l'accord

D'après le tableau N°14 sur (les modalités de l'accord), on repère que la majorité des concessionnaires (89,7%) confirme que la SNVI a fait un choix judicieux en envisageant Renault comme partenaire vu que ce dernier est un leader sur le marché Algérien depuis 1992. Ainsi (79,3%) d'entre eux, trouvent que la forme de l'alliance (joint-venture) est pertinente pour la SNVI, car elle permet la création d'une autre entité automobile indépendante.

Quant à la règle 51/49, plus de 52% des interrogés pensent que cette dernière peut promouvoir un résultat bénéfique pour la l'Algérie, mais le reste la considère comme étant

Chapitre III : Essai d'analyse de l'alliance stratégique SNVI- Renault

un inconvénient, car avant de signer l'accord, il est difficile d'attirer un partenaire étranger qui, en plus de son apport de technologique et de savoir-faire, doit accepter cette règle.

Par ailleurs, le choix du produit est à la hauteur et cela juste pour encourager le lancement d'autres produits et d'autres marques.

Tableau 15 : Modalités de l'accord

Question n°1 : Pensez-vous que le choix du partenaire est judicieux ?		
Reponse	Effectif	Pourcentage
Oui	26	89.7 %
Non	3	10.3 %
Question n° 2:Selon vous le choix de la forme de l'alliance est-il pertinent ?		
Oui	23	79.3 %
Non	6	20.7 %
Question n°3 :Pensez-vous que la règle de 49/51 peut-elle promouvoir des résultats bénéfiques		
OUI	16	55.2 %
Non	13	44.8 %
Question n°4 :Avez-vous l'impression que le choix du produits est à la hauteur ?		
Oui	16	55.2 %
Non	13	44.8 %
Question n° 5 : Pensez-vous que le choix de la localisation est judicieux ?		
Oui	23	79.3 %
Non	6	20,7 %

Source : notre enquête

Chapitre III : Essai d'analyse de l'alliance stratégique SNVI- Renault

2-3-3 : Avantages de l'accord

D'après le tableau 15 (Avantage de l'accord), la majorité des concessionnaires interrogés (69%) pense qu'il y aura un développement du marché automobile national, alors que 31% ne sont pas d'accord, car l'Algérie importe grandement les pièces des voitures fabriquées en Algérie. Ainsi se pose la question si le montage peut accélérer le développement de cette industrie ?

72,4% des interrogés estiment que l'alliance ne permettra pas de réduire les importations, d'après eux l'usine d'Oran devrait toutefois produire la version haute de gamme de la Renault Symbol et de la développer à 100% pour attirer l'intention des consommateurs.

Les avis (74,9%) sont relativement partagés sur l'apport de l'alliance en termes de création d'emploi du fait que c'est une nouvelle entité, qui va certainement créer des emplois directs de 250 emplois et indirect de l'ordre de 500 emplois.

Vu que la Renault Symbol produite en Algérie est de bas de gamme, la plupart des interrogés (69%) pense que la RAP ne peut pas satisfaire la demande interne. Aussi avec une capacité de production (75000/an) dès l'année 2019, l'usine Renault est loin de concurrencer les pays voisins comme le Maroc. Ainsi, 62,1% des interrogés estiment que ce n'est pas possible de s'intégrer au marché mondial. La majorité (51,7%) des interrogés trouve que la production initiale de la RAP consistera en l'ensemble de kits importés de Roumanie ou de Turquie, tandis que les moteurs viendront de France. Cela s'oppose avec la stratégie algérienne visant à réduire les importations.

Tableau 16 : Avantage de l'accord

Question n°1 : Selon vous, peut-il y avoir un développement du marché automobile national ?		
OUI	20	69 %
Non	9	31 %
Question n°2 : Pensez-vous que l'alliance permettra de réduire les importations ?		
Oui	8	27.6 %
Non	21	72.4 %
Question n°3 : Cette alliance permet-elle la création d'emplois ?		

Chapitre III : Essai d'analyse de l'alliance stratégique SNVI- Renault

Oui	22	75.9 %
Non	7	24.1 %
Question n°4 : Avorte avis peut-elle satisfaire la demande interne ?		
Oui	9	31 %
Non	20	69 %
Question n°5 : Selon vous peut-il y avoir un transfert de technologie et de savoir-faire ?		
Oui	14	48.3 %
Non	15	51.7 %
Question n°6 :Pensez-vous que c'est possible de s'intégrer au marché mondial ?		
Oui	11	37.9 %
Non	18	62.1 %

Source : notre enquête

2-3-4 : Inconvénients de l'accord

A la suite du tableau 16 (Inconvénient de l'accord), nous constatons que (65,6%) des concessionnaires interrogés, indiquent que le montant d'investissement n'est pas satisfaisant, alors que (34,6%) indiquant le contraire (satisfaisant). Parmi le groupe enquêté (51,7%) jugent que le choix de la gamme de produit est judicieux, car ce n'est qu'un début pour encourager le lancement d'autres produits. Pour les autres, le produit n'est pas à la hauteur (simple produit).

Concernent les clauses et termes de l'accord, Renault a réussi à négocier l'essentiel, l'exclusivité de la production pendant trois ans, pour une généralité de (69%) des concessionnaires consultés, ces termes ne sont pas favorables pour l'Algérie, car beaucoup d'occasions de développement peuvent échapper à l'Algérie.

Notons enfin, que des mesures de soutien à la production nationale ont été instaurées afin d'accélérer la diversification de l'économie algérienne. Malgré un taux d'intégration inférieure à 20%, la Renault Symbol est l'unique voiture algérienne, donc la seule éligible au crédit à la consommation. Pour (72,4%) de personnes interrogées, ces mesures sont favorables aux consommateurs algériens.

Chapitre III : Essai d'analyse de l'alliance stratégique SNVI- Renault

Tableau 17: Inconvénients de l'accord

Question n°1 : Est-ce que le montant (est l'origine) de l'investissement est satisfaisant ?		
Oui	10	34.5 %
Non	19	65.5 %
Question n°2 : Selon vous le choix de la gamme de produit (faible qualité) est judicieux ?		
Oui	15	51.7 %
Non	14	48.3 %
Question n°3 : Vous semble-t-il que les clauses (termes) de l'accord sont favorables à l'Algérie ?		
Oui	9	31 %
Non	20	69 %
Question n°4 : A votre avis y a-t-il un réel transfert de haute technologie ?		
Oui	3	10.3 %
Non	26	89.7 %
Question n°5 : Est-ce que le recours au crédit à la consommation est favorable au consommateur ?		
Oui	21	72.4 %
Non	8	27.6 %

Source : notre enquête

2-4 : Les résultats

En comparant entre les deux cas étudiés (la SNVI, les concessionnaires), le choix de Renault comme partenaire semble s'expliquer par le fait que ce dernier soit leader sur le marché algérien depuis longtemps, et qu'ils s'entendent politiquement.

Ce choix a donné naissance à une joint-venture choisie par l'Etat pour le long terme, une entité qui regroupe deux constructeurs automobiles de pays différents, dont chacun apporte de son mieux les ressources et compétences, pour produire la Symbol, choisi par l'Etat suite à sa qualité et son prix.

La SNVI est en mesure de développer d'autres alliances automobiles, dont elle peut attendre plusieurs objectifs tel que :

Chapitre III : Essai d'analyse de l'alliance stratégique SNVI-Renault

- La création d'emploi.
- La maîtrise du savoir-faire.
- Le développement technologique.
- Le développement de la Sous-traitance.
- L'innovation.
- L'intégration au marché mondial.

Par ailleurs, cette alliance a levé un certain nombre de difficultés pour l'Algérie concernant :

- Les faiblesses technologiques.
- Les conditions exigeantes de Renault.
- La faiblesse du tissu industriel, et autre.

Enfin, l'usine Renault d'Oran est l'amorce de la création d'une filière automobile en Algérie, et également l'opportunité de développer un tissu de sous-traitance dense, autour de cette filière automobile. Pour que ce projet réussisse, il faut que toutes les décisions soient prises conjointement, et pas seulement les exigences du constructeur Français.

2-5 : Analyse synthétique des principaux résultats

Cette analyse se fera par le moyen d'une analyse SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces) que nous avons réalisée, sur la base de nos principaux résultats et nos enquêtes de terrain.

Chapitre III : Essai d'analyse de l'alliance stratégique SNVI- Renault

Figure n° 19: Analyses SWOT

Origine Interne	<p style="text-align: center; background-color: #00ff00; color: black; margin: 0;">Les forces :</p> <ul style="list-style-type: none"> Capital. Infrastructure. Connaissance du marché national. La règle de 49/51%. La localisation. Le produit. 	<p style="text-align: center; background-color: #00ff00; color: black; margin: 0;">Les faiblesses :</p> <ul style="list-style-type: none"> L'impossibilité de réduire les importations. L'impossibilité de satisfaire la demande interne. L'impossibilité de transfert de technologie et de savoir-faire. L'impossibilité de s'intégrer au marché mondial. Les clauses (termes) de l'accord Les difficultés administratives. Faiblesse du tissu industriel Technologie. Les exigences de Renault.
Origine Externe	<p style="text-align: center; background-color: #00ff00; color: black; margin: 0;">Les opportunités :</p> <ul style="list-style-type: none"> Renault est leader sur le marché algérien. Technologie de Renault. Expérience et savoir-faire de Renault. L'apport financier du FNI. La tendance de marché Le respect du partenaire à ses engagements. La forme de l'alliance. Développement du marché automobile national. La création d'emplois. Le crédit à la consommation 	<p style="text-align: center; background-color: #00ff00; color: black; margin: 0;">Les menaces :</p> <ul style="list-style-type: none"> Concurrence étranger. Stagnation de la demande. Baisse des revenus des algériens.

Source: fait par nous même.

Chapitre III : Essai d'analyse de l'alliance stratégique SNVI- Renault

Conclusion

L'accord entre le groupe SNVI et le leader des automobiles Renault est un accord de coopération qui donne naissance à une joint-venture. Dans lequel chacun des deux partenaires apporte des contributions en termes de ressource et compétence. Ces apports serviront de base à la réalisation d'un projet commun qui n'empêche pas les partenaires de rester indépendants stratégiquement l'un de l'autre, dans leurs activités, ou sur les autres marchés.

Le succès d'une coopération, les performances d'une alliance, l'efficacité d'une joint-venture sont, des notions difficiles à préciser et plus encore, à mesurer. De plus, ce sont des notions dont l'importance, en terme stratégique, n'est pas secondaire. En effet, si une entreprise choisit de nouer des alliances, c'est en fonction de ses intérêts propres, pour atteindre des objectifs qui lui sont spécifiques.

Les objectifs ou bien les attentes de la SNVI à travers cet accord de coopération sont d'accroître la création d'emploi, la transmission de savoir-faire, le développement technologique. Notre étude a montré les insuffisances de cette alliance qui risquent de faire échouer l'alliance s'ils ne sont pas éliminés.



Conclusion Générale

Conclusion Générale

Conclusion générale :

La coopération interentreprises est devenue une option stratégique, que les dirigeants ne peuvent plus ignorer, un moyen pour l'entreprise pour améliorer ses compétences, de lancer de nouveaux produits, ou de partager les risques et les coûts.

Les accords de coopération sont multiples, et offrent des visages très différents selon leurs formes juridiques, et les objectifs à atteindre. Mettre en commun des ressources pour obtenir un effet de taille, partager les savoir et les risques technologiques, s'allier pour éviter de se concurrencer, sont autant de justifications apportées aux alliances stratégiques.

Bien qu'il connaisse une propagation plus lente, les pays de tiers monde préconisent une augmentation des relations Nord Sud, sous différentes formes de partenariats, car cela leur permettra une grande insertion dans l'économie mondiale, et une meilleure optimisation de l'exploitation de leur ressources naturelles et humaines, nécessaires à leur développement.

L'Algérie en tant que pays en voie de développement, qui a longtemps souffert d'une crise économique, de stagnation de son circuit productif, commercial et de l'investissement, s'est trouvée dans l'obligation de remettre en cause un système socialiste, qu'elle a longtemps promu, pour accepter l'émergence d'un nouveau système de marché, et d'une nouvelle culture que caractérise l'économie libérale.

A cet effet, les alliances stratégiques, apparaissent comme la solution la plus efficace, pour permettre aux entreprises algériennes de mieux faire face à l'ouverture totale de l'économie nationale, et de combler leurs insuffisances, en matière technologique, de savoir-faire et de management.

L'originalité de ce travail est d'analyser l'accord tissé entre la Société Nationale des Véhicules Industriels (SNVI), et un grand constructeur international d'automobile le Groupe Renault France. En effet, en 2013 la SNVI a signé un accord avec Renault, pour la création d'une joint-venture, nommée Renault Algérie Production (RAP), dont la SNVI détient 34%. La RAP produira des véhicules particuliers sous la marque Symbol.

Nous avons tenté dans ce travail de répondre à la problématique suivante : « quelles sont les motivations, attentes et les contraintes, à l'origine de l'alliance stratégique entre la SNVI et Renault ».

D'abord, nous avons essayé d'analyser les motivations de la SNVI, pour signé un accord sur cette forme et avec ce partenaire en particulier. Ensuite, nous nous sommes intéressés aux apports de chacun d'eux, en termes de ressources et compétences. Enfin, nous avons traité les attentes de la SNVI et les difficultés rencontrées.

Pour mener à bien ce travail, nous nous sommes référés à des enquêtes de terrain, auprès des cadres de la SNVI et plusieurs concessionnaires de la wilaya de Tizi-Ouzou. Le but étant de consolider les résultats de la première enquête qui apporte un regard interne à l'alliance stratégique par la deuxième qui apporte un regard externe.

Conclusion Générale

La principale motivation de la SNVI ou bien de l'Algérie est de vouloir développer le secteur automobile local, en termes d'innovation, de technologie, de qualité et de savoir-faire. Les négociations furent effectivement difficiles pour la SNVI, car certaines décisions prises, créent des freins à cette dernière, et favorisent l'adaptation de Renault aux conditions locales.

Le projet "Renault Algérie" a bénéficié de diverses formules de soutien et des procédures de facilitation. Les véhicules Renault Symbol se destinent au marché intérieur algérien.

L'accord entre la SNVI et Renault a permis la création d'emploi, d'avoir une nouvelle société de production de véhicules, et aussi d'avoir une voiture produite en Algérie ; mais cet accord apparaît comme limité pour cette dernière, car il remet en cause son autonomie concernant son marché automobile, et l'oblige à envisager toutes les décisions stratégiques possibles au détriment du partenaire Renault.

La SNVI et le FNI doivent revoir cet accord, soit par rapport aux exigences de Renault, afin de nouer d'autres alliances stratégiques, et d'avoir la chance d'accéder au marché mondial (exportations), soit concernant les importations des pièces de la symbol, en exigeant d'accéder au matériel productif, pour acquérir de la technologie et du savoir-faire.

Ce travail comporte plusieurs limites tant au plan théorique et pratiques

D'abord sur le plan théorique, à cause de la diversité des approches théoriques traitant le sujet, et le manque de documentation nécessaire.

Ensuite, sur le plan pratique, nous n'avons pas eu accès aux documents confidentiels et surtout, nous nous sommes limités à l'analyse de l'alliance du côté seulement de la SNVI. Il est alors nécessaire d'approfondir la problématique du point de vue de Renault et surtout de la RAP.

Cette alliance s'avère un sujet important, à traiter dans les prochaines années, afin d'analyser en profondeur son apport et ses possibles développements.



Bibliographie

BIBLIOGRAPHIE

1/ Ouvrages :

- Bertrand P & Meschi P.-X, « Performance des partenaires locaux dans les coentreprises internationales en Asie : Valorisation boursière et application de la théorie des coûts de transaction ». *Management International*, 2006.
- Bobot Lionel et Duberga Brunod « Développement et négociation de partenariats internationaux », lextenso éditions, paris ,2009.
- Bouayad A ; « les alliances stratégiques », Dunod, Paris, 2007.
- Combe Emmanuel « Alliances entre firmes et course technologique », Edition Economica, Paris, 1995.
- Doz, Gary Hamel « l'avantage des alliances », Dunod, Paris, 2000.
- Garrette Bernard, Pierre Dussauge, « Les alliances stratégiques », Les éditions d'Organisation, paris, 1995.
- Jolly Dominique. « Alliances interentreprises: Entre concurrence et coopération », Ed Vuibert, 2001.
- Habeeb Hani « le partenariat euro-méditerranéen », Edition publisud, France, 2002
- Lorino P « Méthodes et Pratiques De La Performance - Le Guide Du Pilotage ».Ed les organisations, 1995.
- Meschi, P-X, « Les alliances entre grandes entreprises : le cas des *Joint ventures* », dans Meier O. (éd.), *Stratégies de croissance, Fusions-acquisition, alliances stratégiques, développement interne*, Edition DUNOD, 2009.
- Michel Kahn « Franchise et partenariat », Editions Dalloz, France, 1993.
- Milgate Michael « Partenariats, externalisation et Lean organisation », Edition Maxima, Paris, 2004.
- Mouline Abdelaziz « Les alliances stratégiques dans les technologies de l'information », economica, Paris, 1996.
- Olivier Meier ; « Strategies de croissance », Dunod, Paris, 2009.
- Timoth M, Collins /Thom Doorley/ Deloitte & Touche/ Braxton ; « les alliances stratégiques », InterEdition, Paris, 1992.
- William G. O, « un cadre conceptuel pour la conception des mécanismes de contrôle de l'organisation », *Management Science*, 1979.

BIBLIOGRAPHIE

2/ Articles :

- Bchini Belgacem, « Vers une méthode pour la mesure de la performance d'une alliance », La Revue des Sciences de Gestion, Cairn info, 2005.
- Camara Abdoulaye, Cheriet Foued ; Ford Fatiha, « Comment mesurer la performance des alliances stratégique internationales ? Application aux industries agroalimentaires en Afrique de l'ouest », article présenté lors de réunion de l'équipe Régal-UMR MOISA, 2013.
- Cheriet Foued « Performance et dynamiques des réseaux d'alliances stratégiques asymétriques », France, 2010.
- Cheriet F., Guillaumin P. « Les déterminants de la satisfaction des partenaires engagés dans des coopérations interentreprises : Cas des fruits et légumes en Méditerranée », Revue Management International, 2013
- Dussauge, P. et B. Garrette, « Alliances Stratégiques : mode d'emploi », Revue Française de Gestion, 1991.
- Fares M'hand ; Saussier Stéphane, « Théorie des couts de transaction versus, théorie des contrats incomplets : Quelles divergences », France, 2001.
- Garrette Bernard, « Les alliances entre firmes concurrentes : configurations et déterminants du management stratégique », Frances, 1991.
- Guimbaud Cyril, Chalindar Romain, « RENAULT », France, 2006.
- Hamdani Fadoua, Ayed Taher Lazhar, Affes Habib « La capacité d'absorption : facteur clés de succès des alliances stratégiques internationales », Tunisie, 2014.
- Jaouen A, «La question centrale des ressources dans les alliances stratégiques». Revue de l'Economie Méridionale, 2006.
- Jaouen Annabelle « La construction des alliances stratégiques en contextes de très petites entreprises » ; Montpellier Business School, 2008.
- Mercuri Sylvaine, Rais Maha, « Alliance stratégique entre PME et Grande Firme Internationale : Quel rôle pour le middle manager ? », France, 2012.
- Meschi P-X, « Réseaux inter organisationnels et survie des alliances », *Revue française de Gestion*, 2006.
- Mouhoub Hani, Cheriet Foued « Les approches réseaux et les alliances stratégiques entre concurrents : Application au secteur automobile mondial » ; Paris, Article, 2012.

BIBLIOGRAPHIE

- Mouhoub Hani, Cheriet Fouad, « Pour une lecture intégrée des effets d'une alliance stratégique : Etude du cas de l'alliance General Motors – PSA », Paris, 2013.
- Ouédraogo Alidou, « Alliances stratégiques dans les pays en développement, spécificité, management et conditions de performance une étude d'entreprise Camerounaise et Burkinabé », Montréal, 2003.
- Picard Pascal, « Des alliances stratégiques aux alliances logistiques », Océan Indien, 1996.
- Tabet aoul wassila, Charif Mustapha « PME en Algérie, quelles options stratégiques face à la concurrence internationale » ; Algérie.
- Tarasofsk A ; Corvari R, « Fusion et acquisition de Sociétés : le point sur la rentabilité », Etude préparée par le conseil économique du canada, 1991.
- Triki Dora, « La question controversée de la performance dans les joint-ventures internationales (JVI) », Une Revue de la littérature, Colloque Franco-Tchèque, France, juin 2010.

3/Communications internationales :

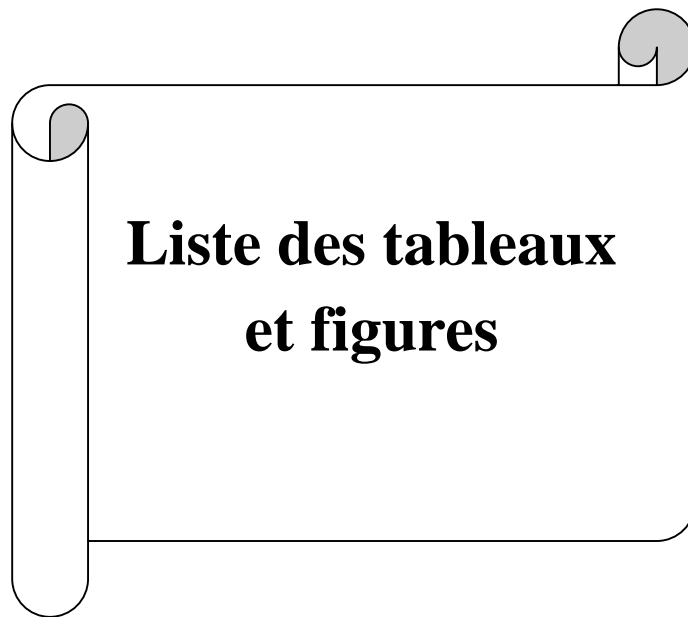
- Ben Fadhel Adnen, La culture d'entreprise: Facteur de réussite des alliances stratégiques et des fusions », document de recherche, 2005.
- Boualem A, Taghzouti A, « Vers un pilotage des alliances stratégiques par des méthodes Perceptivistes de la valeur : L'influence de la « performance perçue » sur la propension des managers à nouer et maintenir des alliances », XVIIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), France, 2009
- Cheriet F ; Leroy F ; Rastoin J-L, « Danser avec les géants? Un cas d'alliance stratégique entre FMN et PME dans l'agro-alimentaire », XVème Conférence internationale de Management stratégique, Annecy/Genève, 2006
- Lavastre O. « Les coûts de transaction & Oliver E. Williamson : retour sur les fondements » Xème Conférence Internationale de Management Stratégique, F.S.A., Université Laval, Québec, Canada, 2001
- Ouédraogo Alidou, « Stratégie de positionnement efficient dans les pays en développement : le cas des alliances stratégiques Nord-Sud », XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Canada, 2007.

BIBLIOGRAPHIE

- Philippart P, « La gestion des alliances interentreprises : Précision des enjeux à Partir d'une revue de littérature ordonnée en trois pôles de problématiques ». X^{ème} Conférence de l'AIMS. Québec, 2001
- Soud Samia, « Mécanismes de gouvernance et performance des alliances stratégiques : le cas du secteur français des biotechnologies », Conférence internationale de management stratégique, 2013

4/Thèses et mémoires :

- Abi Ayad Amel, « La coopération interentreprises », Université ABOU-BEKR BELKAÏD de Tlemcen, Algérie, thèse, 2012.
- Blanchot, F. « Alliances et performance : un essai de synthèse Cahier de recherche N°2006.122 », Université Paris-Dauphine, 2006
- Cheriet Fouad, « Analyse des alliances stratégiques entre FMN et PME : cas l'accord Danone Djurdjura Algérie », Thèse de Master of Science de CIHEM-IAMM, L'institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier, 2014
- Elkouzi Nada, « Alliances stratégiques et apprentissages : deux cas en économie sociale (le Comité économie sociale inter-CDEC et le Collectif des entreprises d'insertion du Québec) », Université de Montréal, thèse, 2000
- Ouédraogo Alidou, « Alliance stratégiques dans les pays en développement, spécificité, management et condition de performance », une étude d'entreprise camerounaises et burkinabé, thèse, 2003



Liste des tableaux et figures

1/ Listes des tableaux :

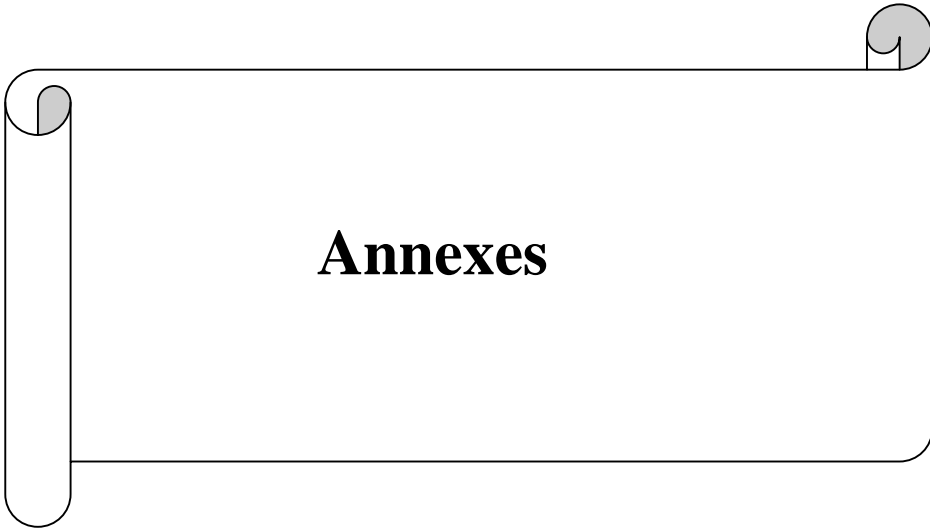
Tableau n° 1 : Les objectifs et les limites des alliances entre firmes concurrents.....	20
Tableau n° 2 : Les objectifs et les limites des partenaires entre firmes non concurrents.....	23
Tableau n° 3 : Effets contrastés des alliances stratégique.....	25
Tableau n° 4 : Les formes d’alliance.....	26
Tableau n° 5 : Critères de mesure de la performance des joints ventures internationales (JVI).....	43
Tableau n° 6 : Classement des constructeurs automobiles mondiaux.....	50
Tableau n° 7 : Identification de la SNVI.....	77
Tableau n° 8 : Choix du partenaire par la SNVI.....	79
Tableau n° 9 : Rôle des partenaires / l’apport da chacun.....	80
Tableau n° 10 : Le type d’alliance (choix de la joint-venture).....	81
Tableau n° 11 : Le choix de la gamme de produit.....	82
Tableau n° 12 : Les attentes de la SNVI.....	83
Tableau n°13 : Les difficultés rencontrées.....	85
Tableau n° 14 : Identification des concessionnaires.....	87
Tableau n° 15 : Modalité de l’accord.....	88
Tableau n° 16 : Avantage de l’accord.....	89
Tableau n° 17 : Inconvénient de l’accord.....	91

Liste des tableaux et figures

2/ LISTE DES FIGURES :

Figure 01 : Représentation schématique d'une alliance.....	8
Figure 02 : Explications théoriques des alliances stratégiques.....	12
Figure 03 : Les alliances de Co-intégration.....	17
Figure 04 : Les alliances de pseudo-concentration.....	18
Figure 05 : Les alliances complémentaires.....	19
Figure 06 : Les objets et facettes de la des alliances.....	46
Figure 07 : Modèle intégrateur des effets des alliances stratégiques.....	48
Figure 08 : Alliance stratégique Renault – performance Nissan.....	51
Figure 09 : Alliance stratégique BMW, Daimler / Chrysler et General Motors (GM).....	52
Figure 10 : Alliance PSA – Fiat.....	53
Figure 11 : Alliance Volkswagen-Suzuki.....	54
Figure 12 : Présentation de l'organigramme de la SNVI.....	63
Figure 13 : Alliance SNVI-EPIC EDIV Daimler/ Emirats Arabs Unis.....	64
Figure 14 : Alliance SNVI-EPIC EDIV Daimler/ Emirats Arabs Unis.....	64
Figure 15 : Alliance SNVI/Renault France.....	65
Figure16 : les principaux partenaires de Renault.....	71
Figure 17 : Organigramme de Renault.....	73
Figure 18 : Structure de la RAP Spa.....	76
Figure 19 : analyse SWOT.....	93

Liste des tableaux et figures



Annexes

Questionnaire adressé aux principaux responsables de la SNVI :

Dans le cadre de notre mémoire de Master, nous réalisons une enquête auprès des dirigeants de la SNVI afin de cerner les motivations, les attentes et les contraintes de l'alliance stratégique tissée avec Renault.

Identification :

➤ Sexe :

Homme

Femme

➤ Niveau d'étude :

Secondaire

Universitaire

➤ Fonction occupée :

Dirigeant

Personnel administratif

Personnel opérationnel

➤ Expérience dans le poste :

Moins de 5 ans

Entre 5 et 10 ans

Plus de 10 ans

Choix du partenaire par la SNVI :

➤ Pourquoi avez-vous choisi Renault comme partenaire ?

Leader sur le marché algérien

Connaissance du partenaire

Proximité et affinité commerciale avec la France

Entente politique

Autre

➤ Avez-vous envisagé d'autres partenaires ?

Oui

Non

Si oui, les quels ?

➤ Qui est à l'origine de l'alliance ?

SNVI

FNI

Renault

➤ Qui à fixé la part de chaque partenaire ?

SNVI

Annexes

FNI

Renault

Conjointement

➤ Etes-vous satisfait de votre part (34%) ?

Oui

Non

Rôle des partenaires / Apport de chacun :

➤ Quel est l'apport principal de la SNVI ?

Capital

Main-d'œuvre

Infrastructure

Réseau de distribution

Technologie

Connaissance du marché national

Autre

➤ Quel est l'apport principal de Renault ?

Financier

Capital

Expérience et savoir-faire

Technologie

Autre

➤ Quel est l'apport principal du FNI ?

Financier

Vision stratégique

Facilite l'accès au marché local

Autre

➤ Pensez-vous qu'il existe une complémentarité entre les partenaires ?

Oui

Non

Si oui expliquer

➤ Existe-il un rapport de force entre les partenaires ?

Oui

Annexes

Non

A quels niveaux ?

- La SNVI est-elle en mesure d'infléchir les décisions stratégiques ?

Oui

Non

Si oui comment ?

Le type d'alliance (choix de la Joint-venture) :

- Pourquoi le choix de la jointe venture ?
- D'autres formes d'alliances ont-elles été envisagées ?

Oui

Non

- Quels sont les avantages de cette Jointe-venture ?
- Quels sont les inconvénients de cette Jointe-venture ?
- Qui a choisi cette forme ?

SNVI

Renault

Etat

Conjointement

- Pour combien d'année ?

Le choix de la gamme de produit (Symbole) :

- Quels sont les critères de choix de la gamme de produit ?

Marché Algérien

Faiblesses technologique

Prix/ Qualité

Succès passé

- Pourquoi le choix de produire une seule voiture (Symbole) ?
- Quel est la nature du produit ?

Bas de gamme

Moyen gamme

Haut gamme

- Marché ciblé ?

Algérien

Pays à faible revenu

Annexes

Pays développés

Autre

➤ Qui est à l'origine de ce choix ?

SNVI

Renault

Etat

Conjointement

➤ Pensez-vous que ce choix est judicieux ?

Oui

Non

Si non, pourquoi ?

Les attentes de la SNVI :

➤ Quelles sont les attentes de la SNVI de cette alliance ?

Transmission de savoir faire

Création d'emplois

Développement technologique

Innovation

Développement de la sous-traitance

Intégré au marché mondial

Autre

➤ Quelles sont les craintes de la SNVI par rapport à cette alliance ?

➤ Est-vous satisfait du déroulement de cette alliance stratégique ?

Oui

Non

Si non, pourquoi ?

➤ Les premiers résultats sont-ils à la hauteur de vos attentes ?

Oui

Non

➤ Le partenaire a-t-il respecté ses engagements ?

Oui

Non

Si non, pourquoi ?

Annexes

- La tendance de marché est elle favorable à l'alliance ?

Oui

Non

Expliquer ?

Les difficultés rencontrées :

- Avez-vous rencontré des difficultés particulières lors de l'accord ?

Oui

Non

- Si oui, à quelle étape ?

Avant l'accord

Au cours de l'accord

Après l'accord

- Précisez la nature de ces difficultés ?
- Quels sont les principaux risques qui pourraient fragiliser cette alliance ?

Concurrence étranger

Stagnation de la demande

Baisse des revenus des algériens

Autres (préciser)

Classez-les par ordre ?

- Le partenariat a-t-il été confronté à des difficultés administratives (bureaucratie) ?

Oui

Non

- Le partenariat a-t-il été confronté à des difficultés liées à la faiblesse du tissu industriel de l'Algérie (Sous-traitance) ?

Oui

Non

- Le partenariat a-t-il été confronté à des difficultés liées au manque de main d'œuvre formée ?

Oui

Non

- Le partenariat a-t-il été confronté à la faiblesse technologique de l'Algérie ?

Oui

Non

- Comment qualifiez-vous les exigences de Renault ?

Annexes

Fortes

Moyennes

Faibles

➤ Existe-il une asymétrie de pouvoir au niveau des décisions stratégiques du partenariat ?

Oui

Non

➤ Les engagements de Renault ont-ils été respectés ?

Oui

Non

➤ Un dernier commentaire :

Annexe[Tapez le titre du document]

Questionnaire adressé aux concessionnaires de la willaya de Tizi-Ouzou :

Dans le cadre de notre mémoire de Master, nous réalisons une enquête auprès des concessionnaires afin de cerner les motivations, les attentes et les contraintes de l'alliance stratégique tissée avec Renault.

Identification :

➤ Sexe :

Homme

Femme

➤ Niveau d'étude :

Secondaire

Universitaire

➤ Expérience provisionnel dans domaine de l'automobile :

5 ans

De 05ans à 10ans

Plus de 10ans

Modalités de l'accord :

Pensez-vous que le choix du partenaire est judicieux ? Oui Non

Selon-vous le choix de la forme de l'alliance est il pertinent ? Oui Non

Pensez-vous la règle de 49/51% peut-elle promouvoir des résultats bénéfiques ? Oui Non

Avez-vous l'impression que le choix du produit est à la hauteur ? Oui Non

Pensez-vous que le choix de la localisation est judicieux ? Oui Non

Avantages de l'accord :

Selon-vous peut-il y avoir un développement du marché automobile national ? Oui Non

Pensez-vous que l'alliance permettra de réduire les importations? Oui Non

Cette alliance permet- elle la création d'emploi ? Oui Non

À votre avis peut-elle satisfaire la demande interne ? Oui Non

selon-vous peut-il y avoir un transfert de technologie et du savoir faire ? Oui Non

Pensez-vous que c'est possible de s'intégré au marché mondiale ? Oui Non

Inconvénients de l'accord :

Est-ce que le montant de l'investissement est satisfaisant ? Oui Non

Selon-vous le choix de la gamme de produit est judicieux ? Oui Non

Vous semble-t-il que les clauses termes de l'accord sont favorables à l'Algérie ? Oui Non

A votre avis y a-t-il un réel transfert de haute technologie ? Oui Non

Est-ce que le recours au crédit à la consommation est favorable au consommateur ? Oui Non

Dernier commentaire :

Table des matières



Table des matières

Tables des matières :

Introduction générale	Erreur ! Signet non défini.
Chapitre I : Introduction aux alliances stratégiques	Erreur ! Signet non défini.
Introduction	Erreur ! Signet non défini.
Section 1 : La notion d'alliance stratégique	Erreur ! Signet non défini.
1-1 : Définition des alliances stratégiques	Erreur ! Signet non défini.
1-2 : Les spécificités des alliances stratégiques	Erreur ! Signet non défini.
1-3 : L'évolution des alliances stratégiques	Erreur ! Signet non défini.
1-4 : Approches théoriques des alliances stratégiques	Erreur ! Signet non défini.
1-4-2 : L'analyse du comportement stratégique	Erreur ! Signet non défini.
1-4-3 : L'apprentissage organisationnel	Erreur ! Signet non défini.
Section 2 : Les typologies d'alliances stratégiques	Erreur ! Signet non défini.
2-1 : les types d'alliances stratégiques	Erreur ! Signet non défini.
2-1-1 : Les partenaires entre firmes concurrentes	Erreur ! Signet non défini.
2-1-1-1 : La Co-intégration	Erreur ! Signet non défini.
2-1-1-2 : La pseudo-concentration	Erreur ! Signet non défini.
2-1-1-3 : Les alliances complémentaires	Erreur ! Signet non défini.
2-1-2 : Les partenariats entre firmes non concurrentes	Erreur ! Signet non défini.
2-1-2-1 : Joint-ventures de multinationalisation	Erreur ! Signet non défini.
2-1-2-2 : Accord intersectoriels	Erreur ! Signet non défini.
2-1-2-3 : Partenaires verticaux	Erreur ! Signet non défini.
2-2 : Les formes de l'alliance :	Erreur ! Signet non défini.
2-3 : Les raisons de création d'une alliance stratégique et ses objectifs	Erreur ! Signet non défini.
défini.	
2-4 : Objectifs des alliances stratégiques	Erreur ! Signet non défini.
2-5 : Les règles de réussite d'une alliance	Erreur ! Signet non défini.
Conclusion	Erreur ! Signet non défini.
Chapitre II : Alliances stratégiques et performance des multinationales de l'automobile	Erreur ! Signet non défini.
Introduction	Erreur ! Signet non défini.
Section 1 : La notion de performance des alliances stratégiques	Erreur ! Signet non défini.
1-1 : Définition de la performance	Erreur ! Signet non défini.
1-2 : Définition de la performance des alliances stratégiques	Erreur ! Signet non défini.
1-3 : Les mesures de la performance d'alliances stratégique	Erreur ! Signet non défini.
1-3-1 : Les mesures objectives	Erreur ! Signet non défini.
1-3-2 : Les mesures subjectives	Erreur ! Signet non défini.

Table des matières

1-4: Les indicateurs de la performance d'une alliance stratégique.....	Erreur ! Signet non défini.
1-4-1: Les indicateurs de performance des partenaires	Erreur ! Signet non défini.
1-4-2: Les indicateurs de performance de l'alliance.....	Erreur ! Signet non défini.
1-4-3 : Les indicateurs de la performance de la relation.....	Erreur ! Signet non défini.
1-4-4: Les indicateurs composites	Erreur ! Signet non défini.
Section 2 : Analyse des alliances stratégiques au travers l'exemple du secteur de l'automobile	Erreur ! Signet non défini.
2-1 : Les différents effets induits par les alliances stratégiques ..	Erreur ! Signet non défini.
2-2 : Evolution du secteur automobile en parallèle avec les alliances stratégiques....	Erreur ! Signet non défini.
2-3 : Etudes de quelques cas d'alliances stratégiques entre constructeurs automobiles	Erreur ! Signet non défini.
2-3-1 : Alliance Renault / Nissan (plus de dix ans de synergie).....	Erreur ! Signet non défini.
2-3-2 : Alliance à trois : BMW, Daimler / Chrysler et General Motors (GM	Erreur ! Signet non défini.
2-3-3 : Alliance PSA – Fiat (exemple typique de compétition)	Erreur ! Signet non défini.
2-3-4 : Alliance Volkswagen-Suzuki	Erreur ! Signet non défini.
Conclusion.....	Erreur ! Signet non défini.
Chapitre III :	Erreur ! Signet non défini.
Essai d'analyse de l'alliance.....	Erreur ! Signet non défini.
stratégique SNVI - Renault.....	Erreur ! Signet non défini.
Introduction	Erreur ! Signet non défini.
Section 1:Présentation des entités de la Joint-venture SNVI-RENAULT.....	Erreur ! Signet non défini.
1-1:Présentation générale de la S.N.V.I.....	Erreur ! Signet non défini.
1-1-1: Historique de la SNVI.....	Erreur ! Signet non défini.
1-1-2:Les missions de la SNVI.....	Erreur ! Signet non défini.
1-1-3 : Les objectifs de la SNVI.....	Erreur ! Signet non défini.
1-1-4 : Organisation et patrimoine.....	Erreur ! Signet non défini.
1-1- 5 : Activités principales de la SNVI	Erreur ! Signet non défini.
1-1- 6 : Direction de l'entreprise	Erreur ! Signet non défini.
1-1-7 : Les alliances stratégiques de la SNVI.....	Erreur ! Signet non défini.

Table des matières

1-2 : Présentation générale du groupe Renault France	Erreur ! Signet non défini.
1-2-1: Historique de Renault	Erreur ! Signet non défini.
1-2-2 : Gammes de véhicules	Erreur ! Signet non défini.
1-2-3:Le groupe Renault en quelques chiffres.....	Erreur ! Signet non défini.
1-2-4 : Les objectifs de Renault	Erreur ! Signet non défini.
1-2-5 : Les parts de marché de Renault dans certains pays	Erreur ! Signet non défini.
1-2-6 : Renault et ses partenariats.....	Erreur ! Signet non défini.
1-2-7 : présentation de l'organigramme de Renault.....	Erreur ! Signet non défini.
1-3 : Présentation générale de la « RAP Spa » (Renault Algérie production)	Erreur ! Signet non défini.
non défini.	
1-3-1 : Historique de la RAP SPA :	Erreur ! Signet non défini.
1-3-2 : Renault Algérie Production Spa « RAP Spa »	Erreur ! Signet non défini.
Section 2 : Résultats de nos enquêtes	Erreur ! Signet non défini.
2- 1 : Précisions méthodologiques.....	Erreur ! Signet non défini.
2-2- Les résultats de l'enquête menée auprès des cadres de la SNVI.....	Erreur ! Signet non défini.
défini.	
2-2-1 : Identification des enquêtés.....	Erreur ! Signet non défini.
2-2- 2 : Choix du partenaire par la SNVI	Erreur ! Signet non défini.
2-2-3- Rôle des partenaires/apport de chacun	Erreur ! Signet non défini.
2-2-4 : Le type d'alliance (choix de la joint-venture).....	Erreur ! Signet non défini.
2-2-5 : le choix de la gamme de produit (symbole).....	Erreur ! Signet non défini.
2-2-6 : Les attentes de la SNVI	Erreur ! Signet non défini.
2-2-7 : Les difficultés rencontrées	Erreur ! Signet non défini.
2-3 : Les résultats de l'enquête menée auprès des concessionnaires de la wilaya de Tizi- Ouzou	Erreur ! Signet non défini.
2-3-1 : Identification des personnes enquêtées.....	Erreur ! Signet non défini.
2-3-2 : Modalités de l'accord.....	Erreur ! Signet non défini.
2-3-3 : Avantages de l'accord.....	Erreur ! Signet non défini.
2-3-4 : Inconvénients de l'accord	Erreur ! Signet non défini.
2-4 : Les résultats.....	Erreur ! Signet non défini.
2-5 : Analyse synthétique des principaux résultats.....	Erreur ! Signet non défini.
Conclusion	Erreur ! Signet non défini.
Conclusion Générale.....	Erreur ! Signet non défini.