



Université Djillali Liabes de Sidi Bel-Abbes
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion
Département des sciences économiques

Thèse

**En vue de l'obtention du Diplôme de Doctorat
En Sciences Économiques**

Spécialité : Économie et Gestion des Entreprises

**Partenariat asymétrique entre PME algérienne et entreprise étrangère :
Essai d'analyse des performances**

Directeur de thèse

Pr.BOURAHLA Allal

Présentée et soutenue publiquement par

MEHOR Ahmed

Devant le Jury composé de messieurs :

AMRANI Abdenour Kamar	Professeur	Université de Sidi Bel-Abbes	Président
BOURAHLA Allal	Professeur	Université de Sidi Bel-Abbes,	Rapporteur
TABETI Habib	Professeur	Université de Mascara	Examineur
MALIKI Samir Baha-Eddine	Professeur	Université de Tlemcen	Examineur
TCHIKOU Faouzi	Professeur	Université de Mascara	Examineur
LAOUEDJ Zouaoui	Maitre de conférences « A »	Université de Sidi Bel-Abbes	Examineur

Année universitaire : 2019/2020

J'exprime ma sincère gratitude et remerciements à mon encadreur le Pr BOURAHLLA Allal pour son aide dans le cheminement de ce travail à travers ses critiques, ses précieux conseils, sa direction, ses orientations, son apport considérable, sa compréhension et son entière disponibilité.

A ma très chère épouse AMINA

Merci d'être toujours à mes côtés, par ton amour
dévoué et ta tendresse, pour donner du goût et du
sens à notre vie de famille.

Merci pour ton encouragement et ton soutien qui m'a
permis d'élaborer ce travail

Je te prie de trouver dans ce travail l'Expression de
mon estime et mon sincère attachement

Sans oublier nos petits anges MARWEN et LOULA

Remerciements :

Je tiens à remercier respectivement tous ceux qui m'ont aidé, soutenu, et encouragé pour la réalisation de ce modeste travail :

- La faculté des Sciences Économiques, de gestion & des Sciences Commerciales à sa tête Mr le Doyen de la faculté ;
- Mr AMRANI Abdenour Kamar d'avoir accepté d'examiner ce travail ;
- Mr MALIKI Samir Baha-Eddine d'avoir accepté d'examiner ce travail ;
- Mr LAOUDJ Zouaoui d'avoir accepté d'examiner ce travail ;
- Mr Tchiko Faouzi le doyen de La faculté des Sciences Économiques, de gestion & des Sciences Commerciales (Université de Mascara) pour sa direction et son soutien ;
- Mr TABTI Habib pour sa direction et son soutien ;
- Mr BENYAGOUB Mohamed pour son soutien ;
- Mr BENSAFIR Lakehal le directeur régional du FNI pour son soutien ;
- Mr HAMMOUCHE Djamel Ex- directeur régional FNI pour son soutien ;
- Tous mes collègues de département du crédit FNI ;
- L'équipe de recherche de laboratoire management et gestion d'entreprises de l'université de SBA ;
- Tous mes professeurs pour leurs soutiens et apports durant tout le cursus ;
- Tous mes collègues et amis qui ont contribué directement ou indirectement à ce modeste travail.

Dédicace :

Je dédie ce modeste travail à l'âme de mon père et à ma mère, qui ont toujours été là pour moi, et qui m'ont donné un magnifique modèle de labeur et de persévérance.

À mon cher frère Hadj, sa femme Sara et leur fils Mokhtar.

À ma chère sœur Djanet, son mari Djamel et leur fille Micha.

À mon Cher petit frère Abdeljalil.

À ma grande mère Fadila.

Aux âmes de mes Grands parents.

À mes beaux parents Mostapha et Fatiha.

À ma belle soeur Ismahane, son mari Habib et leurs enfants.

À ma belle sœur Amel, son mari Hamid et leurs enfants.

À ma belle soeur Soria, son mari Mostapha et leurs enfants.

À Mes beaux frères Abelrahmane et Mohamed.

À mes oncles.

À chaque cousin et cousine.

À mon cher ami Toufik.

À mes chers amis et collègues.

À toutes celles et ceux qui ont choisi de se consacrer à la science.

Je dédie ce travail

Sommaire

Sommaire :

- **Introduction générale :**

PREMIERE PARTIE : PARTENARIAT ET FORMES DE COOPERATION INTER-ENTREPRISES : REVUE DE LITTERATURE.

CHAPITRE 1 : LES APPROCHES THEORIQUES DU PARTENARIAT :.....10

CHAPITRE 2 : ALLIANCES STRATEGIQUES ET PARTENARIAT ASYMETRIQUE ...42

DEUXIEME PARTIE : PARTENARIAT ASYMETRIQUE ET PERFORMANCE

CHAPITRE 3 : ECLAIRAGE THEORIQUE SUR LES RELATIONS DE PARTENARIAT ASYMETRIQUE74

CHAPITRE 4 : LES MODALITES D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE DANS UNE RELATION DU PARTENARIAT.....103

- **Troisième partie : Evolution de l'industrie automobile en Algérie : De la gestion publique au partenariat;**

CHAPITRE 5 : L'INDUSTRIE AUTOMOBILE EN ALGERIE.....124

CHAPITRE 6 : ANALYSE DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE COMMUNE SPECIALISEE DANS LE MONTAGE AUTOMOBILE155

- **Conclusion générale.....201**
- **Bibliographie.....207**
- **Les annexes.....218**
- **Liste des annexes.....248**
- **Liste des tableaux.....250**
- **Liste des figures.....252**
- **Table des matières.....254**

Introduction Générale

Partenariat asymétrique entre PME Algérienne et entreprise étrangère : essai d'analyse des performances

Introduction générale :

Le contexte de la recherche : Partenariat asymétrique et performance

Les recherches sur les co-entreprises se sont intensifiées de manière significative au début des années 1990. (Robson et al., 2002). Cependant, les études (Geringer et Hébert, 1991) montrent que les taux d'insatisfaction ou d'échec sont importants, variant de 30 à 70 %.

D'autres auteurs soulignent le risque que supportent les petites entreprises en s'engageant dans des alliances asymétriques, marquées par des rapports de forces et de domination, sources d'actions et de manœuvres opportunistes de la part de la grande entreprise au détriment de la partie la plus faible (Fréchet, 2003 ; Chtourou et Laviolette, 2005). Ces alliances stratégiques entre partenaires de tailles différentes sont souvent marquées par des rapports de dépendance et un déséquilibre dans les pouvoirs de négociation. Cette différence de taille induit très souvent à des perceptions différentes en termes de risques et d'équité pour le partage des bénéfices par les partenaires (Lu et Beamish, 2006). L'asymétrie ne se résume pas uniquement à la différence de tailles entre les partenaires. En effet, celle-ci peut refléter de nombreuses autres différences : des différences dans les rythmes d'investissement, des capacités d'absorption et d'apprentissage (Inkpen et Beamish, 1997). Mouline (2005) cite la taille des partenaires, les capacités et les ressources engagées, la zone géographique des partenaires et le niveau de développement des pays ou les zones dont les partenaires sont originaires.

La performance des entreprises issues des relations de partenariat a été analysée par plusieurs chercheurs. Certains se sont intéressés à expliquer les conditions de réussite des relations partenariales (Bener et Glaister, 2010). Franko (1971) fut le premier chercheur à avoir introduit l'étude de la performance dans les accords coopératifs comme courant de recherche. Dans son étude, il s'est intéressé au cas des *joint-ventures* internationales. D'autres chercheurs ont utilisé des mesures objectives (survie, stabilité, durée) et subjectives (satisfaction et appréciation de la performance par les managers des entreprises partenaires), pour montrer la corrélation entre ces mesures (Geringer et Hébert, 1991).

Selon la littérature exploitée dans cette recherche, il n'existe pas de consensus concernant la pertinence des mesures de la performance des coentreprises internationales (Nguyen et Larimo, 2010). Suivant les études empiriques de Yan et Zeng (1999), les critères utilisés pour

mesurer la performance des coentreprises internationales sont multiples. Nguyen et Larimo (2010), déterminent des critères en distinguant les mesures financières (cash flow, rentabilité, productivité, dividendes, royalties), et les mesures non-financières (liées au management, à la stratégie, aux produits ou à la compétitivité). Par ailleurs, (Geringer et al) ont mesuré la performance de la relation du partenariat en séparant entre les mesures objectives (les indicateurs financiers, la durée de la relation du partenariat, la survie de la relation de partenariat et l'instabilité de la forme juridique) et les mesures subjectives (la confiance, l'opportunisme, le risque relationnel, l'engagement, La réciprocité et le degré de la réussite ou l'échec de la relation du partenariat).

C'est cette approche qui éclaire la recherche que nous menons, en vue d'analyser la performance de l'entreprise de montage de véhicules de 2014-2018, choisie comme terrain de notre étude empirique. Elle est créée en janvier 2013, suite à l'accord de partenariat conclu entre la partie étrangère et la partie algérienne. La création de l'entreprise commune (joint-venture) que nous appelons ici de manière anonyme Entreprise Algérie Production (EAP) est soumise à la règle 51/49 imposée par l'Etat algérien. La partie algérienne est représentée par deux partenaires : Société Nationale de Véhicules Industriels 34 % et Fonds National d'Investissement 17% et la partie étrangère 49%. Elle est installée à l'Ouest du pays et s'étend sur une superficie de 150 hectares. Elle employait 250 personnes en 2014, année de lancement de sa production. L'Etat poursuit deux objectifs : création de l'emploi et développement de la sous-traitance locale. Ce sont ces deux objectifs qui justifient la décision des pouvoirs publics à développer des relations de partenariat avec des entreprises étrangères.

La problématique

Notre étude part d'un constat que la relation de partenariat entre les partenaires locaux et le partenaire étranger est asymétrique, et que la littérature mobilisée confirme l'existence de ce type de partenariat. Il semble que l'analyse des performances des coentreprises nées des relations de partenariat entre des entreprises locales et des entreprises étrangères, est la voie la plus pertinente, qui offre au chercheur la possibilité d'expliquer leur réussite ou leur échec. Nous avons estimé nécessaire d'analyser la performance de l'entreprise à deux niveaux : analyse objective qui repose sur des critères financiers, (analyse de l'investissement, et analyse de l'exploitation) ; et analyse subjective qui évalue le comportement des partenaires,

comme l'engagement et la confiance. L'analyse des performances de l'entreprise commune relevant d'un partenariat asymétrique, nous amène à formuler la question principale de la manière suivante :

Comment une relation de partenariat asymétrique réalise-t-elle des performances ?

Nous expliquons cette question principale par les questions secondaires suivantes :

1-La relation du partenariat asymétrique est-elle performante ?

2-Comment s'exerce le contrôle de la relation du partenariat asymétrique et quel est son effet sur la performance ?

3-Quel est l'effet de la confiance entre les partenaires sur la performance ?

Pour répondre aux questions de la problématique, nous suggérons les hypothèses suivantes :

H1: *La relation de partenariat asymétrique est performante*

H2: *Le partenaire qui possède le savoir détient le contrôle de l'entreprise commune. L'effet du contrôle sur la performance est positif.*

H3: *La confiance entre les partenaires exerce un effet positif sur la performance de l'entreprise commune.*

Pour répondre aux questions de la problématique nous avons exploité la littérature qui traite du partenariat en générale et de la performance du partenariat asymétrique en particulier. Les résultats obtenus de cet examen nous ont permis de penser que la performance du partenariat asymétrique est liée aux conditions initiales de la relation de partenariat, au contrôle de l'entreprise créée en commun et à la confiance entre les partenaires. L'étude empirique fournira des réponses aux différentes interrogations soulevées ce partenariat asymétrique.

Les objectifs de la recherche :

Nous distinguons deux types d'objectifs : les objectifs scientifiques et les objectifs économiques

A- Les objectifs scientifiques : La recherche que nous avons menée sur le partenariat asymétrique entre un partenaire étranger ayant le savoir-faire pour fabriquer des véhicules et les partenaires locaux mandatés par les pouvoirs publics pour développer l'industrie automobile en Algérie, vise à produire une connaissance scientifique en vue de contribuer à l'enrichissement du champ de connaissance relative au partenariat industriel. Les résultats obtenus seront exploités par d'autres chercheurs pour faire avancer la connaissance dans le domaine du partenariat.

B- Les objectifs économiques : Il est certain que l'Etat algérien a choisi le partenariat pour développer non seulement l'industrie automobile, mais également la sous-traitance locale. L'évaluation de cette expérience de partenariat passe nécessairement par des études empiriques. Notre recherche tente justement de fournir des réponses aux attentes des pouvoirs publics, à travers le choix judicieux de l'objet de recherche, qui repose sur l'analyse des performances de l'entreprise commune.

Le positionnement épistémologique de la recherche

Nous partons du constat que toute recherche doit se positionner dans un cadre épistémologique précis, en vue de valider la connaissance produite par le chercheur. Il existe un lien ombilical entre l'épistémologie et la connaissance scientifique. Piaget (1967, p.6) a eu le mérite de confirmer ce lien, en définissant l'épistémologie comme étant : « l'étude de la constitution des connaissances valables ». Si la finalité d'une recherche est de produire des connaissances, le chercheur doit s'interroger sur la manière de produire cette connaissance et sa validité. Le positionnement épistémologique nous amène à interroger l'histoire des sciences sur leur genèse et leur évolution dans le temps. Les réponses obtenues nous enseignent qu'il existe deux courants : le rationalisme et l'empirisme (Gavard-Perret et al, 2012).

-Le rationalisme : Il considère le raisonnement analytique et la raison comme source de toute connaissance. Ce rationalisme s'appuie sur le raisonnement déductif pour tirer des conclusions. Le chercheur doit partir d'une règle générale vers une conclusion particulière

L'empirisme : Il perçoit la connaissance scientifique comme résultat de la vérification d'une hypothèse, grâce au déroulement d'une étude de terrain. La connaissance est obtenue par induction, où le chercheur formule des hypothèses, collecte les données, confronte les hypothèses à des tests empiriques et produit une connaissance.

En sciences de gestion, nous distinguons trois positionnements épistémologiques : le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme (Avenier et Thomas, 2012). Le positivisme repose sur la séparation entre le chercheur et l'objet de recherche assimilé au réel observable. Le chercheur doit s'interroger sur les relations entre les variables sans savoir pourquoi le réel existe, puisque ce réel existe indépendamment de son observation, d'où la nécessité d'adopter un regard objectif et neutre à l'égard du réel observé. Les positivistes

pensent que la connaissance scientifique est produite à travers l'observation des faits particuliers, en vue de formuler des règles générales par raisonnement inductif. Le constructivisme est considéré comme positionnement épistémologique souvent utilisé en sciences de gestion (Avenier, 2011). Il part d'un constat que la réalité est construite par le chercheur qui observe les faits selon sa propre perception du phénomène étudié et qu'il n'y a pas de réalité objective. La connaissance produite par le chercheur est subjective, elle reflète sa propre manière de voir la réalité. Quant au positionnement interprétativiste, il rejette l'existence d'une réalité objective, et offre au chercheur la possibilité de comprendre le sens que donnent les individus à leur situation. Sandberg (Cité par Gavard-Perret et al , 2012, p 38) utilise le concept de « réalité objective intersubjective », pour expliquer le sens partagé par les individus à leur situation dans une organisation. Le sens partagé est vu par les individus qui participent à une activité dans l'entreprise comme réalité objective. Le chercheur interprète le sens partagé et élabore une connaissance.

La présentation des trois positionnements, nous offre la possibilité de réclamer une posture qui s'adapte à nos objectifs de recherche. Nous avons déjà mentionné que l'entreprise commune est née de la volonté des partenaires à poursuivre des objectifs communs, et que les dispositifs de fonctionnement de cette entreprise naissante sont construits par les individus qui participent au développement du projet de fabrication de véhicules. Les faits observés durant notre séjour à l'entreprise ne peuvent être traités et analysés, que par l'adoption d'un positionnement constructiviste, qui nous permet de confirmer que la connaissance produite par induction est contextuelle, temporelle et traduit notre propre manière de percevoir le partenariat asymétrique entre les partenaires locaux et le partenaire étranger.

Le positionnement méthodologique de la recherche :

Si la méthodologie est pensée comme processus de constitution des connaissances, il est évident qu'elle soulève des interrogations relatives au choix des méthodes appropriées pour produire des connaissances. Nous avons choisi la méthode des cas unique de type exploratoire comme stratégie de recherche, qui s'applique parfaitement à notre terrain d'étude, représenté par une entreprise commune née d'une relation de partenariat entre des partenaires locaux et un partenaire étranger, motivés par le besoin de fabriquer des véhicules, destinés essentiellement au marché algérien, comme solution de substitution à l'importation.

L'accès au terrain a été négocié avec la direction de l'entreprise, en vue de nous autoriser à mener une étude empirique sur le partenariat asymétrique, L'étude de cas unique nécessite une enquête en profondeur pour obtenir des résultats significatifs, probablement généralisables à d'autres cas similaires. Pour l'instant nous excluons l'idée de la généralisation des résultats tant que nous n'avons pas élargi l'étude à d'autres cas de partenariat, en empruntant la méthode des cas multiples ou la méthode d'échantillonnage. Le cas que nous comptons explorer nous conduit à choisir les modes de collecte suivants :

-L'entretien : c'est l'entretien semi directif qui est utilisé dans cette recherche, en vue d'obtenir des informations précises sur les thèmes mentionnés sur le guide d'entretien. Nous avons mené des entretiens individuels avec le directeur de l'usine, le directeur d'administration et finance et deux administrateurs qui représentent la partie algérienne. Chaque entretien a duré 60 minutes environ, et quelques thèmes, ont été enrichis par de nouvelles questions

. L'observation : Nous avons exploité notre présence sur terrain pour observer le comportement des personnes impliquées dans la gestion du projet. Nous avons également vu le déroulement du processus de fabrication des véhicules.

-Les documents comptables de l'entreprise : Les relations professionnelles qui nous lient à l'entreprise commune, ont servi de relais pour accéder aux documents de l'entreprise. Nous avons exploité le pacte des associés, les états financiers de l'entreprise et les rapports du commissariat aux comptes depuis sa création.

Le plan de la thèse :

Cette thèse est divisée en trois parties, chaque partie contient deux chapitres. La première partie recouvre les approches théoriques du partenariat. Dans cette partie nous avons exploité les théories les plus citées dans le domaine du partenariat, comme la théorie des coûts de transaction ou encore la théorie de l'agence. Ensuite nous avons consacré tout un chapitre au partenariat asymétrique en vue de cerner son concept, son évolution et ses différentes applications rapportées par la littérature. La deuxième partie repose sur l'analyse des relations de partenariat asymétrique entre les PME et les grandes entreprises. La performance comme sujet central de notre recherche a été traité dans le quatrième chapitre. La troisième partie est réservée au développement de l'industrie automobile en Algérie. Le cinquième chapitre évoque l'industrie automobile en Algérie et le rôle de l'Etat dans sa promotion. Le sixième et dernier chapitre décrit le déroulement de l'étude empirique selon le protocole de recherche négocié avec le directeur de thèse.

Architecture de la thèse

Première partie : PARTENARIAT ET FORMES DE COOPERATION INTERENTREPRISES : REVUE DE LITTERATURE.

**Chapitre 1 : LES APPROCHES THEORIQUES DU
PARTENARIAT**



**Chapitre 2 : ALLIANCES STRATEGIQUES ET PARTENARIAT
ASYMETRIQUE**



Deuxième partie : PARTENARIAT ASYMETRIQUE ET PERFORMANCE

**Chapitre 3 : ECLAIRAGE THEORIQUE SUR LES RELATIONS
DE PARTENARIAT ASYMETRIQUE**



**Chapitre 4: LES MODALITES D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE
DANS UNE RELATION DU PARTENARIAT**



Troisième partie : ÉVOLUTION DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE EN ALGERIE : DE LA GESTION PUBLIQUE AU PARTENARIAT

Chapitre 5 : L'INDUSTRIE AUTOMOBILE EN ALGERIE



**Chapitre 6 : ANALYSE DE LA PERFORMANCE DE
L'ENTREPRISE COMMUNE SPECIALISEE DANS LE**

**Première partie : Partenariat et formes de
coopération inter-entreprises : Revue de
littérature.**

Introduction

Le partenariat comme solution à l'incertitude de l'environnement, est assimilé à une coopération entre les entreprises, en vue de mobiliser leurs ressources pour réaliser des objectifs communs. Il concerne des entreprises ayant le même niveau de développement, mais ne possèdent pas les mêmes ressources. Une entreprise qui souffre d'un manque de ressources, coopère avec une autre entreprise qui en dispose. Ce type de partenariat est symétrique et ne conduit pas à l'émergence d'un comportement opportuniste qui déstabilise la relation entre les partenaires. Il existe un autre type de partenariat qui se développe entre une entreprise appartenant à un pays développé et une autre installée dans un pays en développement. La recherche de ce type de partenariat appelé asymétrique, est souvent motivée par le besoin de promouvoir une industrie locale.

Cette partie est divisée en deux chapitres. Le premier chapitre constitue le socle des théories ayant des liens avec le partenariat comme la théorie des coûts de transaction, la théorie évolutionniste et la théorie de l'agence, que nous avons mobilisées pour mieux éclairer notre objet de recherche. Ce premier chapitre contient également deux théories qui expliquent la relation de l'entreprise avec son environnement, comme la théorie de la dépendance des ressources ou encore la théorie de l'économie industrielle. Le second chapitre s'intéresse essentiellement aux formes de coopération inter-entreprises. Il s'appuie sur les alliances stratégiques, comme forme de partenariat imposées par les contraintes de l'environnement, et décrit l'évolution du partenariat asymétrique.

Chapitre 1 :Les approches théoriques du partenariat

• **Chapitre 1 : Les approches théoriques du partenariat :**

Nous présentons dans ce chapitre quelques théories qui expliquent les relations de partenariat entre les entreprises. La première présentation est consacrée aux théories de la firme, où nous citons la théorie des coûts de transaction, la théorie évolutionniste et la théorie de l'agence, nous clôturons cette première présentation par une synthèse tirée de ces différentes théories. La seconde présentation s'intéresse aux théories qui se penchent sur la firme et son environnement. Deux théories seront mobilisées, il s'agit précisément de la théorie de la dépendance des ressources et la théorie de l'économie industrielle. Ces deux théories seront analysées pour mieux apprécier la relation de la firme avec son environnement.

1. Les théories centrées sur la firme :

1.1. La théorie des coûts de transaction :

La théorie des coûts de transaction est une des théories d'organisation, cette théorie a été développée sur la base de trois hypothèses différentes. Les bases de cette théorie ont été élaborées par Ronald Coase en 1937 qui a introduit la première fois la notion du coût de transaction, ensuite Simon s'est rendu compte à travers ces travaux de l'existence d'une relation autoritaire et enfin grâce à Williamson que cette théorie a pris toute son ampleur. Cette théorie explique les différentes structures de gouvernance par rapport aux coûts de transaction et aux coûts de production.

1.1.1. La contribution de Ronald Coase :

Coase a orienté ses recherches vers l'échange des activités économiques entre le marché et l'entreprise, la croissance de cette dernière est expliquée par rapport aux coûts de transaction économisés par rapport au marché, il a expliqué que l'entreprise peut éviter des coûts supplémentaires engendrés par le marché par l'internalisation de ces transactions, mais cette opération génère des coûts d'organisation interne variant avec la taille de l'entreprise. Le choix entre la coordination marchande et l'internalisation de la transaction dépend du coût généré par la transaction du marché et le coût interne de l'opération, selon l'auteur quand une firme atteint sa taille optimale, la valeur de ces deux dernières devient identique¹.

¹ Coase R.H, the nature of the firm, *Economia*, Vol.16, 1937, pp 331-351

1.1.2. La contribution de Herbert Simon :

Simon pense que les individus ont des capacités cognitives limitées face à un environnement complexe et incertain, cette rationalité limitée représente une asymétrie entre les agents et leur environnement, qu'elle ne permet pas d'établir un contrat complet. Les individus prennent des décisions dans un contexte flou, ce qui les oblige d'opter pour certaines règles incertaines avec la situation, Simon trouve que la prise de décision ce contexte est l'issu d'un processus de décision. Cette rationalité procédurale est basée sur les capacités cognitives limitées des agents qui ne leur permettent pas d'envisager au préalable une vue sur la situation globale afin de prendre les solutions optimales¹.

D'autre part l'auteur distingue trois types de limites de rationalité :

- a) Le coût de la collecte de l'information.
- b) Le coût de traitement de l'information.
- c) L'incertitude de l'environnement.

1.1.3. La contribution de O.E Williamson:

Williamson a complété les travaux de Coase par d'autres propositions. Il propose une théorie d'organisation complète, qui explique et combine les différents types de gouvernances par rapport aux coûts de transaction et aux coûts de production. À travers les travaux de Simon, Williamson a ajouté l'hypothèse de l'opportunisme, selon lui l'opportunisme fait partie de la nature humaine, certains individus cherchent toujours leurs intérêts personnels, ils peuvent tromper leurs organismes et réaliser des gains individuels, en recourant à leurs mauvaises intentions et leurs ruses². Williamson distingue deux formes d'opportunisme :

- a) Opportunisme préalable : on peut trouver ce genre d'opportunisme avant la signature de contrat, sous forme de fuite d'information, asymétrie d'information ou/ et informations erronées.
- b) Opportunisme après les faits : Cette forme d'opportunisme se présente dans l'exécution du contrat, elle peut être liée aux moyens de l'organisation, la rationalité limitée et/ ou l'incomplémentarité du contrat. Le risque d'opportunisme s'élève en fonction du nombre limité des acteurs au marché, et ce dernier conduit à une situation d'incertitude comportementale,

¹ Simon H,A format theory of the empyment relation, Econometrica, vol 19,1951

² O.E Williamson,les institutions de l'économie, Inter édition Paris,1994pp 249-286.

cette situation peut être évitée si la transaction est exécutée instantanément. La prise en considération du temps est importante dans toute transaction, cette dernière est différenciée par rapport à l'échange qu'elle n'est pas instantanée, elle a été définie par Williamson de la manière suivante : "une transaction a lieu lorsqu'un bien ou service est transféré entre deux entités technologiquement séparables"¹, ainsi Williamson voit que le simple transfère entre les ateliers de la même entité est une transaction malgré l'inexistence de flux monétaire², d'après l'auteur une transaction s'accomplit en trois temps:

- Les négociations préalables avant l'abolissement du contrat.
- L'exécution du contrat.
- La résolution du contrat après son exécution.

De même Williamson a souligné que la nature de la transaction a trois dimensions :

a) La spécificité des actifs : Un investissement est considéré comme actif spécifique quand il est destiné à un usage spécifique, par contre sa valeur d'usage diminue en cas d'utilisation dans d'autres opérations, ce genre d'actif est difficilement transférable, il distingue quatre types d'actifs spécifiques :

- **Le site spécifique :** l'emplacement du site est considéré comme un actif spécifique car il influe directement sur le chiffre d'affaires, par exemple une localisation dans un quartier commercial où il peut réduire les coûts liés au transport, prenant exemple d'une société et de ses sous-traitants.
- **La destination spécifique :** ce type d'actif est réalisé afin de répondre à la demande d'un client unique, généralement ce type d'actif est coûteux et difficile à modifier ou le récupérer à d'autres usages.
- **L'actif physique spécifique :** c'est un actif destiné spécialement pour la réalisation de certains investissements à caractère spécifique, ce type d'investissement n'est pas acquis pour satisfaire les demandes de certains clients, il répond à la complexité du produit qui nécessite un savoir faire particulier.

¹ O.E Williamson, the modern corporation: origins evolution, attributes, the journal of economic Literature, Vol 29, 1981, p 1544.

² O.E Williamson, the economic institution of capitalism, New York free press, 1985.

- **L'actif humain spécifique** : La spécificité de cet actif est liée aux facteurs d'apprentissage et d'expérience dans le domaine, car le mouvement des actifs humains spécialisé dans la même entreprise peut engendrer des coûts supplémentaires.

b) La fréquence : La fréquence de la transaction est une des caractéristiques importantes pour la détermination de la structure de la gouvernance peut être : Unique, occasionnelle ou récurrente, si la transaction est répétitive et nécessite un actif spécifique, il est important d'internaliser cette transaction afin d'éviter des coûts supplémentaires.

d) L'incertitude : L'incertitude peut prendre deux formes : Incertitude comportementale résultant de l'opportunisme des individus et incertitude environnementale liée aux perturbations de l'environnement.

D'autre part Williamson a réparti les couts de la transaction selon les étapes définies précédemment, selon lui ces couts sont répartis en deux le coût préalable au contrat ex-ante et les coûts après le fait du contrat ex-post.

Les coûts ex ante comportent les coûts suivants :

- **Les coûts de négociation du contrat** : Touts les coûts supportés par l'entreprise dans la période de la négociation du contrat.

- **Les coûts de rédaction du contrat** : Tous les couts liés à la rédaction du contrat.

- **Les coûts de garanties** : Les couts de garanties se sont liés aux garanties de la bonne exécution du contrat.

Les couts ex post sont répartis comme suit :

- Les coûts liés à la mauvaise application du contrat.

- Les coûts de fonctionnement et d'organisation en cas de litiges.

- Les coûts d'engagement.

L'auteur a souligné que la structure de la gouvernance sera déterminée à travers les caractéristiques de la transaction.

Le tableau ci-dessous clarifie les différents types de transaction par rapport à ces caractéristiques.

Figure 1: les différents types de transaction.

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

Source : Williamson, 1994 p 265.

Les différentes typologies de structure de gouvernance proposées par Williamson (1979, 1985) sont fondées sur les trois types de contrats suivants : le contrat classique, le contrat néo-classique et le contrat personnalisé.

Contrat classique : C'est un contrat qui ne prend pas en compte l'identité des deux parties et prévoit toutes les éventualités, ce genre de contrat s'applique aux transactions rigoureuses.

Contrat néo- classique : Ce genre de contrat est utilisé pour les relations à long terme où on ne peut prévoir toutes les éventualités, en cas de litige ce type de contrat prévoit l'arbitrage d'un compte tiers.

Contrat personnalisé (évolutif) : Ce type de contrat est utilisé pour les relations complexes et stables, généralement il est basé sur un contrat initial et se construit progressivement selon la complexité des transactions.

Williamson distingue quatre formes de gouvernance : la structure de marché, la structure trilatérale, la structure bilatérale et la structure unifiée.

La structure de marché : Ce type de gouvernance ou de structure est lié au contrat classique, où l'actif est non spécifique qui permet l'existence de plusieurs fournisseurs sur le marché et élimine tout genre d'opportunisme. Dans cette structure, il n'existe pas d'incertitude, quelle que soit la fréquence des transactions qui sont ponctuelles et l'identité des parties n'est pas importante.

La structure trilatérale : La présence des actifs spécifiques oblige l'entreprise à adopter autre structure de gouvernance, comme la structure trilatérale qui est adoptée lorsque la fréquence des transactions est faible, ce genre de structure est basé sur un raisonnement selon lequel les actifs spécifiques génèrent plus de coûts irrécouvrables avec une longue durée de la relation. Ce qui oblige les parties à maintenir cette relation d'une manière durable, mais avec la rationalité limitée et l'incertitude comportementale des agents, le contrat long à terme ne permet pas de prévoir tous les occurrences. Afin d'assurer la bonne exécution du contrat, ce dernier prévoit une instance d'arbitrage non juridique spécialisée dans le domaine pour éviter une procédure longue et coûteuse.

La structure bilatérale : Ce type de structure est appliqué dans le cas où le degré de spécificité des actifs est mixte avec une fréquence de transaction récurrente, cette structure garde l'autonomie des parties, elle regroupe les contrats de partenariat, les alliances entre entreprises et les contrats de sous-traitance.

La structure unifiée : La présence des actifs très spécifique avec une fréquence de transaction récurrente permet de la présence de l'économie d'échelle, la transaction est retirée du marché et internalisée au sein de l'entreprise à travers une intégration verticale.

La place des structures hybrides a été critiquée par plusieurs auteurs, Williamson (1991, 1994, 1996) a expliqué qu'il existe trois formes de gouvernance : La gouvernance du marché, les modes hybrides et gouvernance hiérarchique, les modes hybrides se sont des modes intermédiaires entre deux formes opposées (l'entreprise et le marché)¹. Ces explications peuvent aider les entreprises à gérer et optimiser leurs relations d'échange. L'entreprise peut faire un recours au marché lorsque la fréquence des transactions est occasionnelle et nécessite pas un actif spécifique, par ailleurs lorsque la fréquence des transactions est récurrente et les actifs moyennement spécifiques, l'entreprise se dirige vers une tendance de relation coopérative avec son fournisseur. Enfin, l'entreprise opte pour le choix d'internalisation de l'activité, lorsque la fréquence de la transaction devient plus fréquente avec des actifs très spécifiques.

¹ O. E. Williamson, « Transaction Costs Economy and Organization Theory », in O.E. Williamson (éds.), *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press, New York-Oxford, 1996, p. 219-249

Figure 2: Types de transactions et formes contractuelles.

		DEGRE DE SPECIFICITE DES ACTIFS		
		Non spécifique	Mixte	Idiosyncrasique
FREQUENCE DES TRANSACTIONS	OCCASIONNELLE	GOUVERNANCE DU MARCHÉ (<i>Contractualisation classique</i>)	GOUVERNANCE TRILATERALE (<i>Contractualisation néo-classique</i>)	
	RECURRENTE		GOUVERNANCE BILATERALE (<i>Contractualisation évolutive</i>)	GOUVERNANCE UNIFIEE

Source : Williamson 1985, P54

En conclusion la théorie des coûts de transaction met l'accent sur les relations d'échange (Dosi et al) et explique le rapprochement des entreprises dans une perspective de minimisation des coûts de production et des coûts de transaction.

1.2. La théorie évolutionniste :

La théorie évolutionniste est fondée sur l'hypothèse que toutes les actions des individus sont liées à la coordination : « Ce qui est central pour la performance organisationnelle dans la production et la coordination ; ce qui est central dans la coordination et que les individus connaissent leur travail, interprètent et répondent correctement aux messages qu'ils reçoivent » (Nelson & Winter). Cette théorie est basée sur les travaux réalisés par Harvey Liebenstein sur des entreprises identiques (taille, capital social, technologie, travail), il a supposé que ces entreprises devraient avoir le même niveau de performance, qualité et productivité conformément au raisonnement traditionnel économique. Mais il a constaté que :

- Une différence en matière de productivités individuelles.
- Une variation de qualité de produit.
- Une divergence des performances de ces entreprises.

L'objectif de son étude est de déterminer l'existence d'autres facteurs appelés X qui permettent de différencier une entreprise à une autre. Harvey a expliqué que toutes les entreprises à caractéristiques identiques sont dans la même situation sous optimal d'inefficience. Cette différenciation s'explique par les facteurs X appelés facteurs d'efficience, ces facteurs sont liés à la qualité de l'organisation. Afin d'obtenir une efficience optimale Harvey a identifié deux types de mécanismes différents :

- Avoir un système d'initiative qui permet d'augmenter l'efficience de l'entreprise.
- Des procédures de gestion interne qui permettent la bonne utilisation des ressources. Cette analyse permet de mettre l'accent sur des facteurs qui n'ont aucune influence sur le calcul des coûts, mais elle permet d'optimiser les résultats de l'entreprise¹.

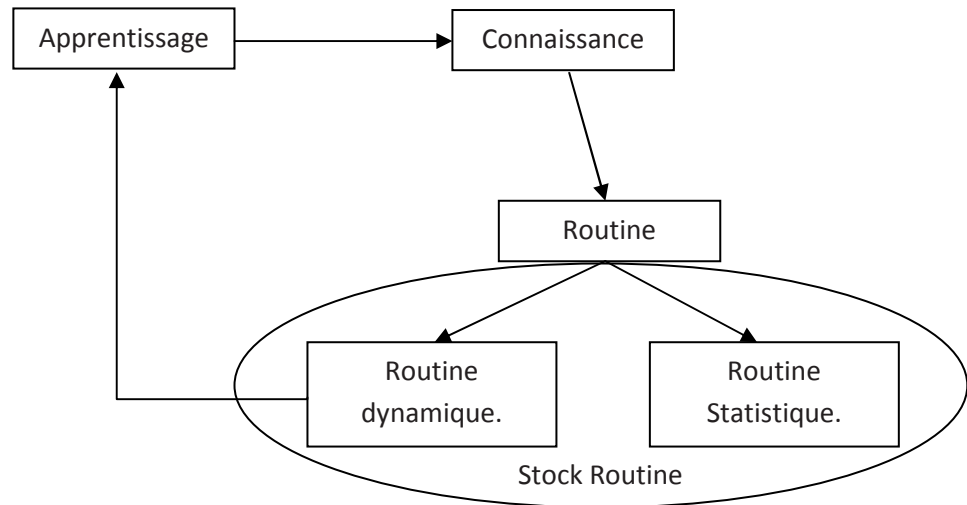
Selon Nelson et Winter la théorie évolutionniste admet que l'entreprise est un lieu d'apprentissage et de routine. Les auteurs expliquent que l'apprentissage possède cinq caractéristiques de base :

- Cumulatif
- L'apprentissage a besoin plus que de compétences organisationnelles que les compétences individuelles.
- L'apprentissage génère de la connaissance qui engendre la routine organisationnelle, assimilée à un savoir faire
- La routine engendrée par l'apprentissage peut prendre deux dimensions : Statique (reproduire des tâches effectuées ultérieurement) ou dynamique (une routine qui peut s'orienter vers de nouveau apprentissage).
- La routine augmente les compétences et les capacités de l'entreprise par un effort de différenciation par rapport à une autre entreprise. Ainsi les auteurs expliquent que l'entreprise est un répertoire de routines qui se développe grâce à l'apprentissage, car cette dernière est liée au :
- Savoir faire.
- Compétence individuelle.
- Capacité de sa mobilisation.²

¹ Richard R. Nelson et Sidney G. Winter, 2009, Éditions EMS.

² R. R. Nelson et S. G. Winter, An Evolutionary Theory of Economic Change, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge/Massachusetts – London, 1982.

Figure 3: Boucle d'apprentissage et routine.



Source : Winter, 1982, P57

Les évolutionnistes pensent que l'évolution de l'entreprise dépend de son stock routine (sommation d'accumulation des connaissances), car ce dernier constitue des compétences organisationnelles.

Les compétences organisationnelles sont réparties en trois niveaux :

Les compétences stratégiques : Ce genre de compétence se situe au niveau supérieur de l'entreprise, nommée compétence inter fonctionnel, elle permet d'assurer la coordination entre différentes structures de l'entreprise, la prise de décision, incitation et gestion de la performance de l'entreprise.

Les compétences tactiques : Ces compétences tactiques sont localisées au niveau intermédiaire de l'entreprise, se sont des compétences fonctionnelles (recherche et développement, marketing, production, RH, finance.....).

Les compétences opérationnelles : Ce type de compétence est lié au niveau élémentaire de l'entreprise, considéré comme compétences opérationnelles, il regroupe le savoir-faire des individus, le savoir spécialisé et les connaissances individuelles des individus.

Selon Dosi et Marengo¹ les compétences organisationnelles sont considérées par les théoriciens du courant évolutionniste comme des actifs spécifiques. Ces compétences reflètent les capacités d'une entreprise à résoudre ses problèmes. Winter a classifié les compétences

¹ G. Dosi et L. Marengo, « Some Elements of an Evolutionary Theory of Organizational Competences », in R. W. England (éds.), *Evolutionary Concepts in Contemporary Economics*, The University of Michigan Press, 1994, p. 157-178

en deux parties : Tacites et explicites, les compétences explicites sont faciles à transférer, par ailleurs les compétences tacites sont difficilement transférables¹.

En 1998 Tarondeau a repris et adapté la classification de Winter comme suit ² :

Tableau 1:Classification des compétences.

Compétence tacite	Compétence explicite
Transfert difficile	Transfert facile
Complexe Non enseignable Non articulée Non observable en action Non indépendante	Simple Enseignable Articulée observable en action Indépendante

Source : Tarondeau,1998, p 63.

Inkpen et Dinur affirment que les connaissances explicites sont introduites dans des produits et des processus spécifiques, par contre les connaissances tacites concernent les connaissances et les routines d'entreprises, ce qui explique la difficulté du transfert des compétences tacites par rapport aux compétences explicites³.

Nonaka a développé un modèle nommé « spirale de création de compétences », où il explique la dynamique et le passage des compétences du niveau élémentaire (individuel) au niveau stratégique (inter organisationnel), où l'entreprise est considérée comme un répertoire de compétences (implicite et explicite) localisées dans différents niveaux (opérationnelles, tactiques et stratégiques)⁴. Selon Doz et Harmel le transfert des compétences explicites peut être réalisé à travers le marché, par ailleurs la difficulté du transfert des compétences tacites nécessite un rapprochement entre les entreprises, ce rapprochement peut prendre la forme d'une fusion, acquisition ou alliances coopératives⁵.

¹ S. G. Winter, « Knowledge and Competence as Strategic Assets », in D. J. Teece (éd.), The Competitive Challenge. Strategies for Industrial Innovation and Renewal, Ballinger Publishing Company, Cambridge/Massachusetts, 1987, p. 159-184

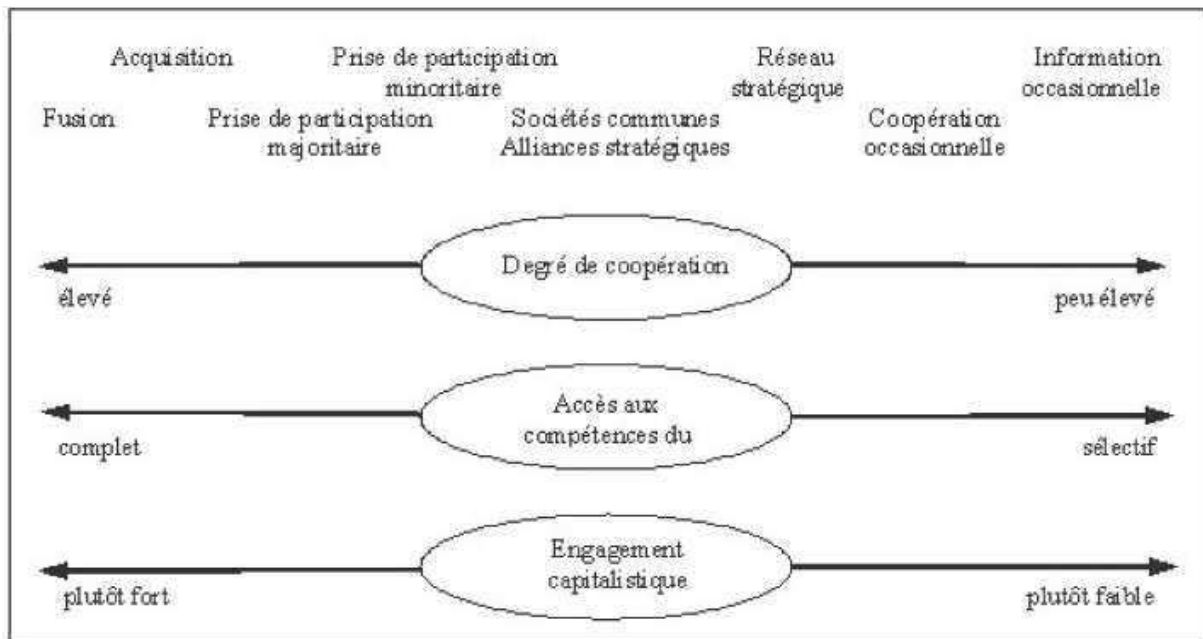
² J.-C. Tarondeau, Le management des savoirs, Presses Universitaires de France, Paris, 1998.

³ A.C. Inkpen et A. Dinur, « Knowledge Management Processes and International Joint Ventures », Organization Science, Vol. 9, No. 4, 1998, p. 454-468.

⁴ I. Nonaka, « A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation », Organization Science, Vol. 5, No. 1, 1994, p. 14-37

⁵ Y. Doz et G. Hamel, L'avantage des alliances. Logiques de création de valeur, Dunod, Paris, 2000.

Figure 4: Le Degré d'accès aux compétences organisationnelles.



Source : Ulrike Mayrhofer ,2007,p 88

Hamel voit que dans le cas où la relation est coopérative l'accès aux ressources tacites est de plus en plus complexe¹. Probest et al montrent dans la figure 06 que le degré d'accès aux compétences de l'entreprise est lié au degré de coopération et à l'engagement capitalistique. On constate que plus le degré de coopération est élevé, l'engagement capitalistique est élevé avec un degré d'accès aux compétences plus important, par ailleurs plus que le degré de coopération est occasionnel, l'engagement capitalistique est minime et l'accès aux compétences est sélectif. Ce qui explique l'effet du rapprochement des entreprises sur le transfert des compétences tacites².

En conclusion les évolutionnistes considèrent que le rapprochement entre entreprises est un moyen pour accueillir des nouvelles compétences organisationnelles, le rapprochement peut faciliter l'accès aux compétences de l'autre partenaire, spécialement pour les compétences tacites, ainsi la mise en commun des ressources et compétences peut générer d'autres compétences organisationnelles, ce qui explique l'importance du rapprochement inter entreprises.

¹ G. Hamel, « Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances », Strategic Management Journal, Vol. 12,1991, p. 83-103

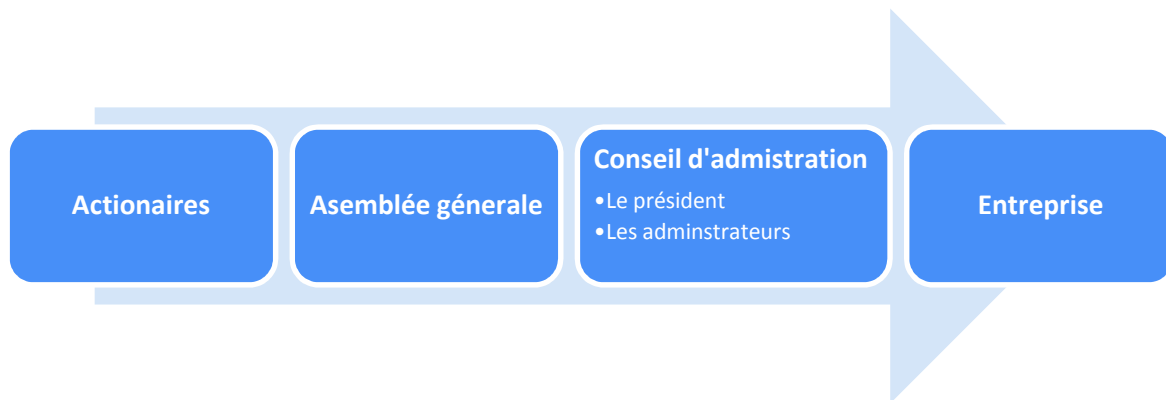
² G. Probst, St. Raub et K. Romhardt , Wissen managen. Wie Unternehmen ihr ewertvollste Ressource optimal nutzen, 2ème éd., Frankfurter Allgemeine Zeitung, Frankfurt am Main ; Gabler, Wiesbaden,1998.

1.3. La théorie de l'agence :

La théorie de l'agence est vue comme contribution complémentaire à la théorie des droits de propriétés. Elle permet d'éclaircir l'organisation du contrôle au sein de l'entreprise capitaliste afin d'atteindre les objectifs fixés. En effet, le propriétaire ou le partenaire délègue une partie de ces droits de propriétés aux gestionnaires, où il doit être assuré de la bonne gestion, afin de maximiser le profit. Outre il existe un double risque d'opportunisme et de rationalité limitée qui ne lui permet pas de gérer et qui peut influencer les objectifs fixés. À cet effet les porteurs des capitaux sont dans l'obligation de mettre en place un système de contrôle qui permet de révéler l'information et évaluer les efforts des gestionnaires. Ce dernier génère des coûts nommés « les coûts d'agence ». La séparation entre la fonction de la gestion et la propriété du capital crée une situation d'incertitude, cette dernière peut prendre plusieurs formes. En réalité les dirigeants de l'entreprise peuvent avoir d'autres objectifs que la maximisation du profit, ce qui peut générer des situations d'incertitude avec les porteurs des fonds. Cette situation a été étudiée dans un premier temps par A.A Berle et G.C Means en 1932, ces auteurs sont considérés comme les pionniers de la firme managériale.

La discordance des objectifs entre managers et porteurs des capitaux peut conduire à une dilution du capital de la société, qui sera plus préjudiciable aux actionnaires. En effet en cas d'une forte dilution du capital, les membres du conseil d'administration ne détiennent leur pouvoir de contrôle d'un mandat, ce qui peut priver l'ensemble ou une partie des actionnaires de leur pouvoir de contrôle. Le pouvoir des porteurs des capitaux est limité généralement à nommer, contrôler et sanctionner les dirigeants qui disposent, eux du pouvoir de gestion de l'entreprise. Ce pouvoir des actionnaires s'exerce par le biais du droit de vote rattaché aux actions qu'ils détiennent. Le droit de vote s'exerce au sein de l'Assemblée générale de l'entreprise, après validation des rapports de gestion présentés par le conseil d'administration, dont les administrateurs sont sélectionnés par les actionnaires (pour une durée déterminée). Par ailleurs les petits actionnaires n'exercent pas leurs droits de vote, généralement le conseil d'administration est composé des dirigeants de l'entreprise ainsi que les partenaires qui détiennent un taux de participation important.

Figure 5: Le schéma de fonctionnement des entreprises par action.



Source : établie par l'auteur.

Berle et Means¹ ont étudié l'émergence de type de contrôle dans les entreprises capitalistiques, ils ont montré la perte du contrôle des actionnaires « Firme Managériales » dans les firmes américaine. Leurs travaux ont été basés sur la dilution du capital, ou ils ont distingué cinq formes de contrôle :

-La propriété totale : Un seul organisme ou individu possède plus de 80 % des actions de l'entreprise, les propriétaires ont le contrôle de dominer la direction de l'entreprise et de choisir les dirigeants.

-La propriété majoritaire : Un seul organisme ou individu possède entre 50 % et 80 % des actions de l'entreprise, la partie majoritaire a pratiquement tous les pouvoirs de contrôle et de désignation des dirigeants.

-La propriété minoritaire : L'actionnaire possède entre 20 % et 50 % des actions de l'entreprise, qui représentent une participation minoritaire, cette participation est suffisante et elle expose l'intention de l'actionnaire de dominer l'entreprise.

-La propriété découlant de moyens légaux : Cette forme de contrôle se présente dans l'accumulation des actions minoritaires à travers les holdings nommés « cumul en pyramide », elle permet aux actionnaires d'exercer un contrôle sur les dirigeants malgré la faible participation au capital.

¹ Berle A.A., Means G., « *The modern corporation and private property* », MacMillan, New York (Edition de 1982).

-La propriété dispersée : Le taux de participation est inférieur au taux minoritaire de 20%, dans ce cas l'entreprise reste sous contrôle managérial.

Les études effectuées par les auteurs en 1932, ont montré que 40% des 200 entreprises étudiées étaient sous contrôle managérial. Ce qui a remis en cause le seuil de 20% et de le baisser à 10%. Par conséquent d'autres études ont été effectuées en 1963 par J Lamer qui a montré que 85% des 200 entreprises américaines étaient sous contrôle managérial, ce qui a provoqué la baisse du seuil pour une seconde fois entre 3% à 5 %¹.

Le contrôle managérial permet de défavoriser les intérêts des actionnaires. En réalité les managers non-actionnaires, donnent plus d'importance et autres avantages (rémunération et prestige), ainsi qu'autres objectifs. Ce qui se reflète sur le résultat d'entreprises. Plusieurs chercheurs se sont focalisés sur la fonction objective des dirigeants de l'entreprise « La fonction managériale », ces travaux sont regroupés autour des trois points suivants :

-Les managers préfèrent les dépenses qui assurent leur prestige : Selon O.E Williamson² les managers profitent de leur contrôle et pouvoir et détournent les profits de l'entreprise pour tirer plus d'avantages et satisfaction, il a distingué trois types de dépenses:

1) Les dépenses du personnel administratif : Ce montant de dépense des charges administratif est traduit par le nombre du personnel et la moyenne de rémunération. Plus que cette dépense est importante, plus que le manager est satisfait. En effet, un nombre important du personnel représente une source de satisfaction, de pouvoir et de prestige. Ce qui constitue une mesure de succès de l'action managériale ainsi qu'un justificatif d'un salaire conséquent.

2) Les avantages non rémunérés : Ces avantages représentent une partie importante des coûts du manager, ils comprennent les prêts administratifs sans ou avec un taux d'intérêt réduit et autres avantages en nature (logement de fonction, véhicule de service, ect...). Ces avantages représentent une véritable rente pour les managers.

3) Les coûts d'investissement discrétionnaire : ce sont des investissements réalisés sur des décisions discrétionnaires, ces investissements assurent un profit au-delà des attentes des actionnaires. Hormis ces dépenses, qui peuvent être source de conflit entre les actionnaires et

¹ Lerner J, « *Ownership and control in the 200 largest non financial corporation, 1929 and 1963* », American Economic Review, Septembre 1966.

² Williamson O.E, « *Managerial discretion and business behaviour* », American Economic Review. 1963.

les managers, il semble qu'il n'existe pas d'autres dépenses qui peuvent apparaître vu leur montant négligeable par rapport au profit.¹

Par ailleurs R. Maris voit « qu'aucune règle rigide n'oblige les dirigeants à poursuivre un ensemble d'objectifs précis... Ils sont libres de choisir parmi un large éventail de politiques »² L'auteur trouve que la tendance naturelle des dirigeants est la construction d'un empire, cette dernière représente un moyen d'accroître leur prestige personnel.

-Les dirigeants optent pour la diversification conglomerale : « Il ne faut pas mettre tous les œufs dans le même panier ». Y. Amihud et B Lev ³ admettent que le comportement discrétionnaire des dirigeants permet une croissance conséquente, qui peut prendre une forme de diversification conglomerale. Cette dernière consiste à créer de nouveaux portefeuilles d'activité non liés aux anciens. Cette stratégie est argumentée par la réduction du risque. La diversification conglomerale a été pratiquée entre 1950-1960 aux états unis, elle se base sur la diversification des portefeuilles d'activité, ce qui assure un résultat minimum quelle que soit la conjoncture. Cette dernière engendre une complexité organisationnelle qui complique la tâche des dirigeants et réduit la rentabilité des titres. Finalement, cette pratique discrétionnaire des dirigeants ne correspond pas aux intérêts des actionnaires.

D'autre part C. Hill et S Snell ⁴ soulignent qu'il ya des managers qui ne veulent pas investir dans les recherches et développement, malgré que ce type d'investissement est conforme aux intérêts des actionnaires, dans le cas où, il permet d'apporter de futurs atouts pour l'entreprise. Pour les managers, ce type d'investissement est trop risqué, car son horizon est éloigné et surtout que ces dépenses peuvent ne produire aucun résultat, ce qui peut influencer sur leur carrière et avantages. Les auteurs montrent que, plus le capital de l'entreprise est concentré, plus que les dépenses R&D sont importantes et plus les portefeuilles d'activité de l'entreprise sont reliés. Ainsi ils montrent aussi une faible productivité par rapport aux entreprises dont le capital est concentré. Ce qui explique la divergence entre la gestion managériale et des

¹ cf. Charreaux G, « Conseil d'administration et pouvoirs dans l'entreprise », Revue d'Economie Financière, n°31, 1994.

² Marris R, « L'entreprise capitaliste moderne », Dunod, Paris, 1971.

³ Amihud Y., Lev B., [1981], « *Risk reduction as a managerial motive for conglomerate mergers* », The Bell Journal of Economics, Automne. et aussi Hill C.W.L., Snell S.A., « *Effects of ownership structure and control on corporate productivity* », Academy of Management Journal, Vol. 32, n°1, Mars 1989.

⁴ Hill C., Snell S, « *Effects of ownership structure and control on corporate productivity* », Academy of Management Journal, Vol. 32, n°1, Mars 1989.

actionnaires, les dirigeants préfèrent toujours mener des opérations avec le moindre risque, ainsi ils essayent de justifier leur rémunération avec le nombre important des travailleurs.

-Les managers maximisent le chiffre d'affaire et non le bénéfice :

W J Baumol¹ a constaté que, les dirigeants cherchent toujours à maximiser les ventes de l'entreprise que le profit. De même, plusieurs travaux ont montré la corrélation étroite entre le revenu des dirigeants et le chiffre d'affaires de l'entreprise. Selon W.J Baumol un chiffre d'affaires important réalise les objectifs des managers, ce dernier permet aux managers de profiter de plus d'avantages et de prestiges que le profit des actionnaires. Avoir une forte part de marché renforce le pouvoir des dirigeants, ainsi il réduit les risques liés à la gestion d'entreprise et constitue une barrière d'entrée pour les nouveaux entrants. D'une manière générale grâce à différentes théories (la théorie des droits de propriété et la théorie néoclassique) l'entreprise est considérée comme un nœud de contrat entre elle-même et les différents stakeholders (salariés, fournisseurs, clients, créanciers,...ect..).

En réalité la rationalité des stakeholders peut les conduire à avoir intérêt de ne pas respecter leurs contrats. Ce qui oblige les dirigeants à établir des modes d'organisation, afin de limiter l'opportunisme des parties prenantes et les inciter à révéler l'information détenue. L'engagement des stakeholders dans l'exécution des contrats et notamment la prise de décisions dans certaines tâches, représente une délégation et transfert de droit. Ce transfert constitue la relation d'agence.

S. Ross explique que la "relation d'agence s'est créée entre deux ou plusieurs parties lorsque l'une de ces parties, désignée comme l'agent, agit comme représentant de l'autre désignée comme le principal, dans un domaine décisionnel particulier." ² Ainsi M. Jensen et W. Meckling ont défini la relation d'agence comme " un contrat dans lequel une ou plusieurs personnes ont recours aux services d'une autre personne pour accomplir en leur nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle." ³ La deuxième définition de M. Jensen et W. Meckling est plus large que la première, puisqu'elle a défini la relation d'agence comme « un contrat », et tout contrat précise le type de relation. Dans cette définition l'actionnaire et le principal, l'agent est le tiers mandataire. L'agent est apte de

¹ Baumol W.J, « *Business behavior, value and growth* », Macmillan, 1959.

² Ross. S, « *The economic theory of agency : the principal problem* », American Economic Review, LXII, mai 1973, p.134.

³ Jensen M., Meckling W, « *Theory of the firm : managerial behavior, agency costs and capital structure* », Journal of Financial Economics, Spring, 1976, p. 308.

réaliser ces tâches du contrat mieux que le principal (actionnaire). Ainsi M. Jensen et W. Meckling voient que la contractualisation implique une relation d'agence réciproque : chaque acteur est à la fois principal et agent.

Les problèmes d'agence :

Selon la théorie néoclassique les individus sont rationnels, ils cherchent toujours leurs intérêts personnels, ce qui peut les conduire à ne pas respecter les Clauses du contrat. Cette rationalité pousse les individus à la tromperie et aux triches afin de réaliser leurs intérêts personnels. Dans le but de la réalisation de ce dernier l'individu peut manipuler l'information. Cette situation d'opportunisme génère une asymétrie d'information entre l'actionnaire et le manager, c'est-à-dire que l'un possède plus d'information par rapport à l'autre. L'asymétrie d'information représente une source de comportement opportuniste. Une fois l'information est asymétrique, les transactions deviennent coûteuses, les agents peuvent ne pas révéler toute l'information, ce qui crée un risque moral. B. Coriat et O. Weinstein soulignent que le risque moral peut être qualifié « d'opportunisme ex post » alors que l'anti-sélection peut être qualifiée « d'opportunisme ex ante »¹ Dans une situation d'asymétrie d'information, la théorie d'agence pose la problématique suivante : « 1) Comment construire un système d'incitation et de surveillance qui empêche l'agent d'avoir un comportement susceptible de léser les intérêts du principal, ou pour être plus précis, qui conduit l'agent à se comporter comme s'il cherchait à maximiser la fonction d'utilité du principal ? 2) Comment concevoir, en information imparfaite, un système d'agence qui s'approche le plus de l'efficacité obtenue en information parfaite par les mécanismes du marché décrits par la micro-économie standard ? »² La construction d'un système d'incitation et de surveillance qui, contrôle l'agent et son comportement, est une opération coûteuse. Le coût d'agence est composé des coûts monétaires et non monétaires supportés par les deux parties, il est réparti en trois types de coûts :

Les coûts de surveillance et d'incitation : Ce sont des coûts monétaires, ils représentent les coûts liés à la gestion d'information, l'incitation et la surveillance, ils sont supportés par le principal.

¹ Coriat B., Weinstein O, « Les nouvelles théories de l'entreprise », 1995, pp. 55-56.

² Idem p 94.

Les coûts de surveillance et d'incitation : Ce type des coûts non monétaire, représente les coûts supportés par l'agent pour signaler la bonne exécution du contrat. (Rapport de gestion, reporting, bilans et comptes, etc....).

La perte résiduelle : Ce type représente les coûts d'opportunité, c'est-à-dire la différence entre les coûts à supporter en cas de gestion directe par le principal et les coûts cités précédemment (les coûts de surveillance et d'incitation et les coûts de surveillance et d'incitation).

L'arbitrage entre principal et agent :

Afin de permettre de faire un arbitrage entre les deux parties, une évaluation des coûts subis par chaque partie doit être compromise. Le principal supporte deux types de coûts ; les coûts de surveillance (S) et les coûts de pertes résiduelles (R). Ainsi il peut générer un profit d'une gestion directe (M)

Coûts	Revenus	Revenus net
-Coûts de surveillance (S) -Coûts de perte Résiduelle(R)	-Profit de gestion directe (M)	$M-(R+S)$

Le dirigeant supporte des coûts d'obligation (O) et reçoit un salaire (W) et une rémunération liée à sa gestion opportuniste (R^*)

Coûts	Revenus	Revenus net
-Coûts d'obligation (O)	-Salaire (W) - Rémunération liée à sa gestion opportuniste (R^*)	$W+R^*-O$

Le dirigeant essaye toujours d'augmenter la rémunération liée à sa gestion opportuniste (R^*), ce qui augmente en parallèle les coûts d'opportunité (R) et réduit le revenu net du principal.

D'autre part le principal cherchera à réduire et minimiser les coûts liés à la gestion d'opportunisme. Ce qui implique plus de surveillance (S) et diminue le revenu net du principal. Le problème de l'agence est un problème d'arbitrage et minimisation des coûts.

Principal	Agent
Essaye de minimiser les Coûts de perte Résiduelle (R) → Augmentation des coûts de surveillance (S). Nécessite un arbitrage entre (R) et (S).	Essaye de maximiser sa rémunération liée à sa gestion opportuniste (R*) → Augmente les Coûts d'obligation (O). Nécessite un arbitrage entre (R*) et (O).
Arbitrage	
Le coût d'information limite l'opportunisme des agents.	

L'opportunisme des agents est limité par le coût d'information, ce dernier est évalué par le marché. La théorie néo-classique trouve que le marché est un moyen de régularisation d'information, il assure la coordination des intérêts de manière spontanée. Ainsi il permet la transmission de l'information correcte dans les bonnes conditions. D'autre part il limite l'asymétrie d'information, à travers la limitation de l'opportunisme des agents et l'évaluation des coûts d'agence. Il est composé en deux parties :

Le marché financier : Le marché financier est un lieu d'échange des actions (titres de propriété) ou les obligations (dettes), il permet d'évaluer les actions de l'entreprise (Augmentation ou perte de valeur). Si une perte de valeur est constatée, l'actionnaire est dans l'obligation de faire un arbitrage entre la perte de valeur et les coûts de surveillance et si les coûts de surveillance sont supérieurs à la perte de valeur, il n'y a aucune raison d'augmenter ces derniers. Le marché financier transmet des signaux aux agents, il permet de faire des calculs résolvants le problème d'agence.

Le marché du travail :

Un dirigeant trop opportuniste augmentera les coûts liés à la perte résiduelle des actionnaires. Ce qui peut conduire à son licenciement et nuire à sa réputation dans le marché du travail. Ces actes l'empêcheront à trouver facilement du travail (marché du travail externe) et de bénéficier des promotions à des postes supérieurs (marché du travail interne). Ces menaces limitent l'opportunisme des dirigeants. E. Farma ¹ souligne que le marché est une organisation existante qui permet de discipliner et limiter le comportement opportuniste des

¹ Fama E, " Agency problems and the theory of the firm"», Journal of Political Economy, Vol. 88, n°2, Avril 1980.

agents. Elle ajoute que « La firme n'a pas d'existence propre. Il y a seulement des individus qui maximisent leur utilité. La firme n'a donc pas d'objectifs, seuls les individus ont des objectifs. S'interroger sur les objectifs de la firme n'a donc aucun sens. De même la question de la propriété de la firme n'a pas de sens, puisqu'il n'existe que des individus qui contractent librement entre eux ». En conclusion Jensen et Meckling affirment que dans la théorie de l'agence, il n'y a pas de distinction entre l'intérieur de l'entreprise et son extérieur. Il existe des relations contractuelles multiples qui dépassent les frontières de l'entreprise. Ainsi il n'a pas d'opposition entre la firme et le marché, il n'y a pas de sens à opposer les modes de coordination interne à la firme aux modes de coordination externe.

2. Théories et modèles centrés sur les relations de la firme avec son environnement :

2.1. La théorie de la dépendance des ressources :

La théorie de la dépendance des ressources a été développée par Jeffrey Pfeffer et Gerald Salancik (1978), elle est fondée sur cinq principes :

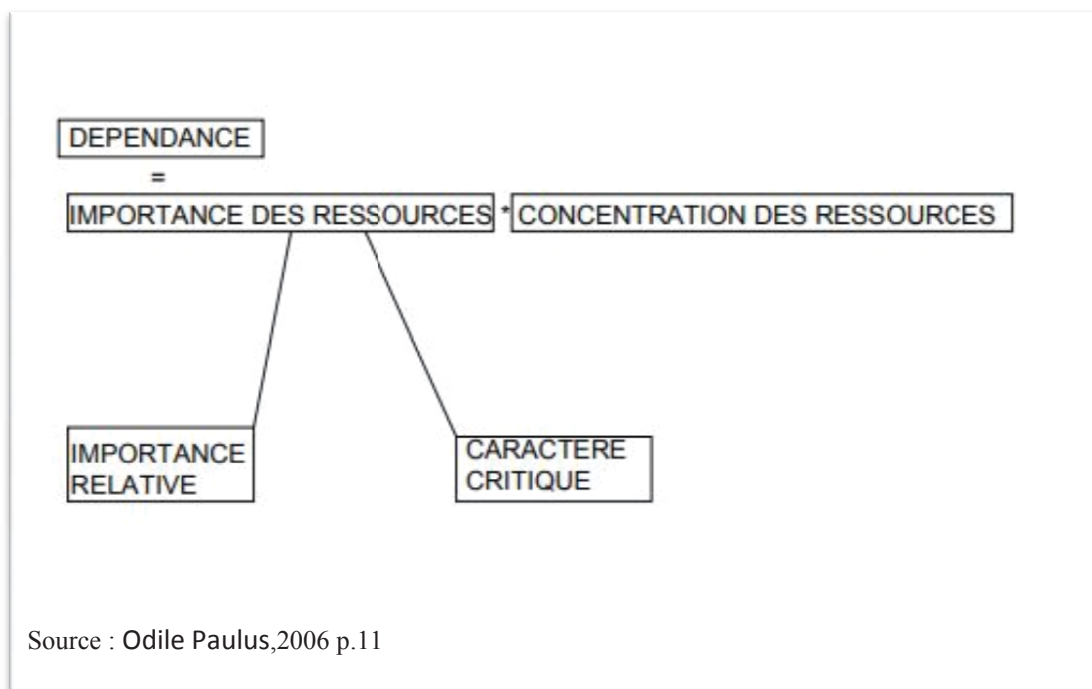
- 1- La continuité de l'organisation dépend de son aptitude à travers l'acquisition et le maintien des ressources nécessaires pour sa survie en tant qu'un système ouvert (Thompson, 1967).
- 2- L'organisation se comporte selon son environnement, pour mieux la comprendre il faut savoir le comportement de son environnement.
- 3- La réputation et l'efficacité de l'organisation se mesurent si elle « répond aux exigences de divers groupes et organisations concernées par ses activités » (Pfeffer et Salancik, 1978).
- 4- L'organisation dépend toujours de son environnement, car ses ressources requises appartiennent à des acteurs appartenant à ce dernier.
- 5- "Les gestionnaires et autres parties prenantes peuvent, dans une certaine mesure, façonner ou adopter leur environnement" (Pfeffer et Salancik).¹

Pfeffer et Salancik (2003) ont défini la dépendance des ressources comme le produit de l'importance de la ressource par la concentration du contrôle. Ils ont décomposé l'importance des ressources en deux dimensions :

¹ J. Pfeffer et G. R. Salancik, *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row Publishers, New York, 1978.

- a) Importance relative : L'importance relative est la part relative dans l'opération globale de l'échange (entrée/sortie).
- b) Caractère critique : Le caractère critique de la ressource c'est à dire que l'organisation assure sa continuité sans cette ressource ?¹

Figure 6: Définition de la dépendance selon Pfeffer et Salancik.



Ce qui oblige l'organisation d'intégrer les autres composants de son environnement afin d'assurer sa pérennité. Cette intégration environnementale génère une interdépendance entre les organisations. Pfeffer et Salancik ² considèrent que cette dernière est conséquente du non contrôle global des conditions de réalisation d'une action où ces résultats souhaités par l'un des acteurs, où ils ont distingué deux formes d'interdépendance :

1-L'interdépendance symbiotique :Une dépendance mutuelle entre les différents acteurs d'une liaison verticale.

2-L'interdépendance concurrentielle :Une interdépendance concurrentielle entre les différents acteurs.

¹ Odile Paulus, Organisation artistique et dépendance à l'égard des ressources, large, 2007, p11.

² Idem

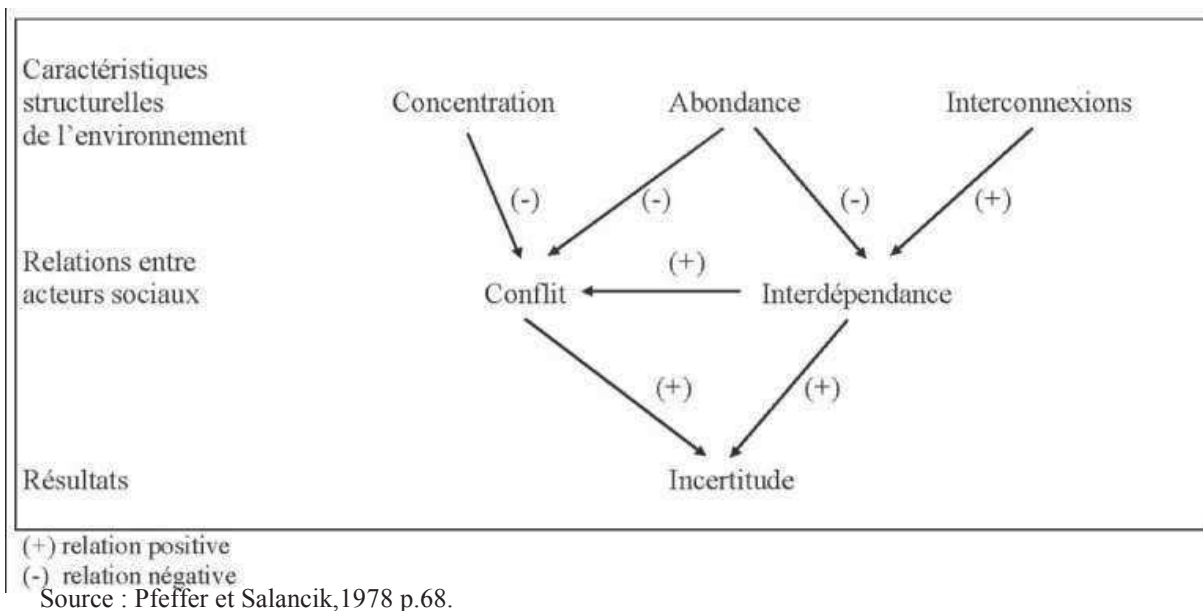
Pfeffer et Salancik ont expliqué les causes et les conséquences de l'interdépendance des organisations comme suit :

-Le degré d'interdépendance est lié à la disponibilité des ressources et aux interconnexions entre les acteurs, plus que les ressources sont rares et l'interconnexion des acteurs est plus forte aussi l'interdépendance des acteurs est plus forte. Elle est susceptible de générer des conflits entre les différents acteurs et incertitude dans l'environnement.

-Les conflits sont réduits lorsqu'il existe une concentration de la décision dans l'environnement et les ressources sont abondantes.

-Une forte interdépendance avec un taux de conflit élevé génère une situation d'incertitude dans l'environnement de l'organisation.

Figure 7::Les causes et les conséquences de l'interdépendance des organisations.



Afin d'éviter une situation d'incertitude, l'organisation doit gérer son interdépendance.

Selon les auteurs, l'organisation peut emprunter trois voies principales :

1-La modification de sa dépendance vis-à-vis d'autres organisations à travers le contrôle d'autres éléments de l'environnement : absorption, prise de participation dans le capital social, d'autres acteurs.

2-Dans le cas du manque de ressources, l'organisation peut créer une structure commune avec d'autres acteurs (Sociétés communes, associations de commerce, cartel) ou des accords tacites (normes sociales).

3-Si l'interdépendance des organisations ne peut pas être gérée à travers les deux solutions précédentes : Absorption, prise de participation ou création d'une entité commune. Pfeffer et Salancik, 1978 trouvent que les organisations peuvent créer un contexte favorable grâce à des activités politiques comme le lobbying.¹ Ils (1978)² ont conclu que l'un des outils de la gestion de l'incertitude est le rapprochement des organisations, où ils se sont focalisés dans leurs travaux sur deux formes de rapprochement: fusion-acquisition et les sociétés communes. Leurs études d'investigation empiriques montrent qu'il existe une forte corrélation entre ces deux formes de rapprochements (fusion acquisition et sociétés communes) et les deux formes d'interdépendances organisationnelles. Il ont constaté que lorsque l'interdépendance symbiotique est élevée, l'organisation est à tendance à se rapprocher avec ses clients et/ou avec ses fournisseurs. Par ailleurs si l'interdépendance est concurrentielle l'organisation essaye de se rapprocher avec les acteurs concurrents à travers des accords.³

En conclusion la théorie de dépendance des ressources c'est une théorie qui explique le comportement des organisations dans un système ouvert, où l'organisation doit s'adapter à son environnement. Devant une forte interdépendance et beaucoup de conflits, les organisations sont dans l'obligation de se rapprocher et ce selon la forme d'interdépendance, afin d'éviter une situation d'incertitude et d'assurer leurs continuités, ce qui explique pourquoi le rapprochement des organisations est nécessaire.

2.2. Le modèle de l'économie industrielle :

L'économie industrielle a connu son essor au début 20^{ème} siècle, exactement depuis la seconde guerre mondiale. A côté de son fondateur Alfred Marchall, il existe d'autres grands auteurs qui ont consacré leurs travaux à l'analyse des premiers systèmes industriels comme Jean Baptiste Say ou encore List. L'économie industrielle est considérée comme une partie des sciences économiques qui étudie le fonctionnement des industries (le marché : ensemble des entreprises en concurrence) et des entreprises, avec prise en considération de plusieurs critères ; l'incertitude, le coût de transaction, l'information imparfaite...ect... Elle s'est construite à partir du triptyque : structure, comportement et performances (S.C.P) ;

¹ Mayrhofer U, Les rapprochements d'entreprises : perspectives théoriques et managériales, *Revue management et avenir* , N° 14, 2007, p. 81-99

² Idem

³ Idem

Structure : Caractéristique de l'environnement de l'entreprise ; offre, demande, les barrières d'entrée et sortie, la concurrence, la réglementation

Comportement : Le comportement de la firme dans le marché (investissement, recherche et développement, distribution, positionnement, stratégies....), Ainsi il inclut le comportement des acteurs entre eux (fusion et acquisition).

Performances : Les résultats des entreprises et des secteurs industriels. il sont mesurés par les performances objectives (rentabilité, chiffre d'affaires, production, efficacité, qualité...) et subjectives (les objectifs des actionnaires et des managers). Le SCP représente le cadre explicatif, qui permettra d'analyser les entreprises, les marchés et les relations inter entreprises.

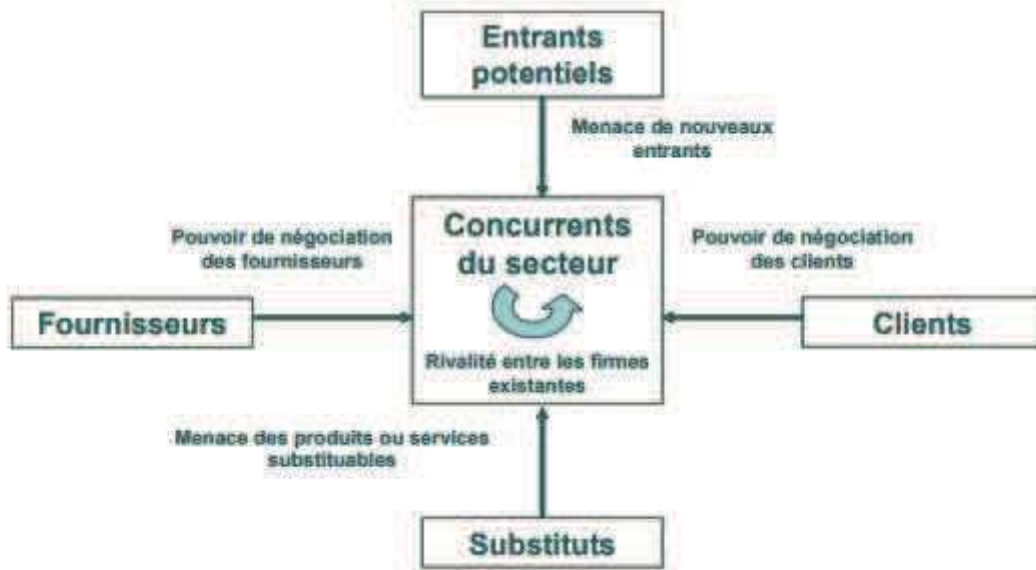
Figure 8: Le paradigme Structure, Comportement, Performance (SCP).



Source : établie par l'auteur.

Le concept de l'économie industrielle a été introduit dans le champ de la stratégie d'entreprise par Michael Porter (1980,1986), qui conçoit les structures comme un ensemble de forces concurrentielles et considère que les firmes fonctionnent selon un mode de maximisation des profits obtenus par l'optimisation de leur position concurrentielle. L'objectif de la stratégie consiste à identifier une position optimale dans l'industrie à partir de laquelle une firme peut se défendre contre les forces de la concurrence ou les influencer en sa faveur. Porter a proposé en 1980 le modèle des cinq forces concurrentielles, ce modèle distingue cinq forces concurrentielles et propose le concept de la rivalité élargie. Cette dernière génère un affrontement entre les différentes parties et chaque force de la concurrence peut être contrecarrée.

Figure 9:Le modèle des 5 forces concurrentielles.



Source : M. Porter 1980,p5

1. La menace de l'entrée de nouveaux concurrents :

Tous les marchés attractifs vont attirer de nouvelles entreprises. Ce qui va engendrer une forte concurrence, cette dernière, représente une menace pour les entreprises existantes dans l'industrie à travers la diminution de leurs taux de la rentabilité.

2. L'intensité de la rivalité concurrentielle :

Pour la plupart des industries, l'intensité de la rivalité concurrentielle est le principal déterminant de la compétitivité de l'industrie. Comment réagir à la concurrence un certain comportement par une autre entreprise ? Cette concurrence est susceptible d'être basée sur des dimensions telles que le prix, la qualité et l'innovation.

3.La menace de l'entrée de nouveaux produits concurrents :

L'existence des nouveaux produits concurrents ou des produits de substitutions qui donneront une valeur perçue supérieure aux consommateurs représente une véritable menace pour les produits de l'entreprise.

4.Le pouvoir de négociation des clients :

Le pouvoir de négociations des clients joue un rôle très important pour l'avantage concurrentiel de l'entreprise, il inclut la capacité des clients à mettre la société sous pression et leurs sensibilités aux variations de prix.

5. Le pouvoir de négociation des fournisseurs :

Il représente le pouvoir de négociation des fournisseurs du « the market input » de l'entreprise. Il regroupe les fournisseurs de matières premières et composants, le marché du travail et les services.

Force	Élément qui peut contrecarrer.
La menace de l'entrée de nouveaux concurrents	-Création d'une marque valorisée par le client final -Établissement de coûts de transfert -Multiplication des réseaux de distribution Intégration vers l'aval.
L'intensité de la rivalité concurrentielle	-Multiplication des sources d'approvisionnement -Utilisation de technologies et composants génériques -Intégration vers l'amont.
La menace de l'entrée de nouveaux produits concurrents	-Amélioration du rapport qualité :prix -Fidélisation de la clientèle (réputation, services, qualité, etc.) -Établissement de coûts de transfert (technologie spécifique). -Création d'une rupture technologique. -Lancement d'une campagne de déstabilisation du substitut Possibilité de proposer soi-même le substitut.
Le pouvoir de négociation des clients	-Fixation d'un niveau de prix non rentable pour les entrants. -Fidélisation de la clientèle (réputation, services, qualité, etc.) -Établissement de coûts de transfert. -Protection des technologies (brevets, secrets) -Contrôle de ressources rares ou de compétences distinctives
Le pouvoir de négociation des fournisseurs	-Capacité d'innovation Fidélisation de la clientèle (réputation, services, qualité, etc.) -Établissement de coûts de transfert Protection des technologies (brevets, secrets) -Contrôle de ressources rares ou de compétences distinctives Réduction des coûts fixes.
Pouvoir de l'état	Capacité de lobbying.

Afin de réussir dans son environnement concurrentiel, l'entreprise doit avoir un avantage concurrentiel. Cet avantage concurrentiel se base sur la valeur que la firme peut générer pour ces clients. L'entreprise doit identifier les sources de son avantage concurrentiel, à travers l'analyse de ces activités et ces interactions. En 1986 Porter a introduit le concept de chaîne de valeur dans son ouvrage « L'avantage concurrentiel ». Ce concept permet de décomposer la firme en neuf activités élémentaires et connectée entre elles au sein de la chaîne.

Ces activités créatrices de valeur sont réparties en deux catégories :

Les activités principales :

La logistique interne : Activités associées à la réception, au stockage et à l'affectation des moyens de production nécessaire au produit, comme la manutention, l'entreposage, le contrôle des stocks, la programmation des transports et les renvois aux fournisseurs.

La production : Elle inclut toutes les activités liées à la transformation des matières premières en produit fini, comme le fonctionnement des machines, l'emballage, l'assemblage, etc.

La logistique externe : Elle inclut toutes les activités liées à la logistique, à partir de la collecte jusqu'à la distribution finale des produits aux clients, comme l'entreposage des produits semis –finis ou finis, la manutention, la programmation des véhicules de distribution et le traitement des commandes.

La commercialisation et la vente : Elle inclut toutes activités liées à la fonction marketing comme la promotion, la distribution, la publicité, la fixation des prix et le relationnel avec le consommateur.

Les services : Cette Activités inclut la fourniture de services visant à accroître ou à maintenir la valeur du produit et le consommateur, comme la mise en service, le service après vents, la formation, la disponibilité des fournitures de pièces de rechange et l'adaptation du produit.

Les activités de soutien :

Les achats : Cette fonction regroupe toutes les activités liées aux achats des moyens de production de l'entreprise, elle comprend : les matières premières, les machines et les équipements, les fournitures et pièces de rechanges. Elle joue un rôle très important pour donner un avantage concurrentiel à l'entreprise à travers la diminution des coûts d'achats.

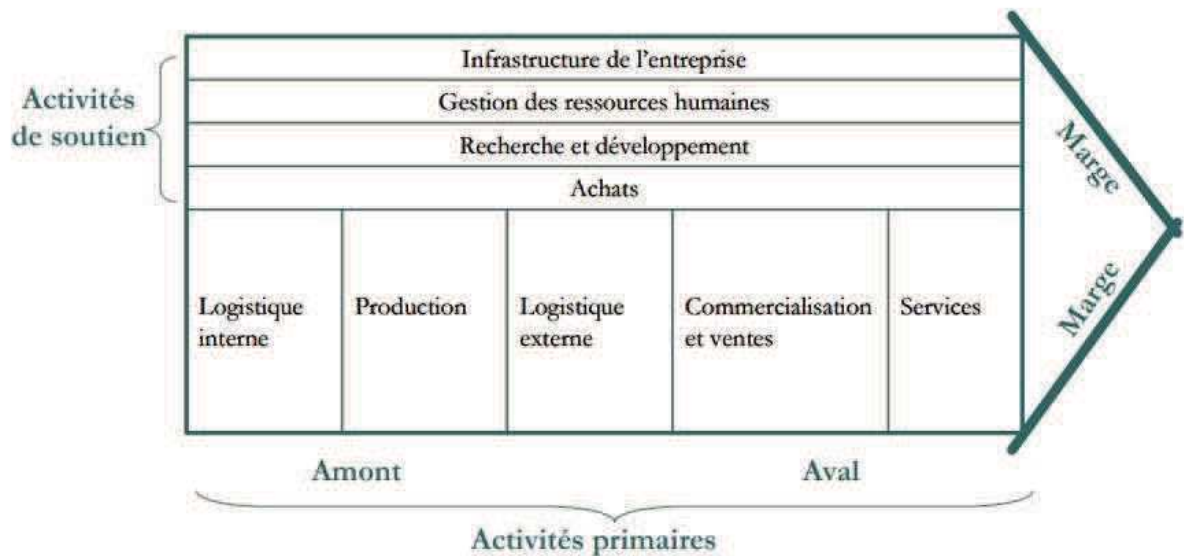
Recherches et développement : Elle inclut toutes les activités liées aux recherches et développement, ces derniers jouent un rôle très important pour fournir un avantage concurrentiel à l'entreprise.

La gestion des ressources humaines : Elle regroupe toutes les activités liées au recrutement, formation, développement personnel et rémunération. Cette fonction contribue au développement des compétences pour exécuter les tâches d'une manière efficace..

L'infrastructure de l'entreprise : Cette activité inclut les activités suivantes : la direction générale, les finances, la comptabilité, le budget, le juridique, les relations extérieures et gestion de la qualité.¹

¹ M. E. Porter, L'Avantage Concurrentiel. Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Inter Éditions, Paris, 1986.

Figure 10 Le modèle de chaîne de valeur.



Source : M. Porter 1980,p5

Porter voit que les rapprochements interentreprises s'effectuent dans le cadre d'amélioration de la position concurrentielle. Ainsi il souligne que ce rapprochement peut prendre deux formes ; coalition et fusion acquisition (Porter 1986 ;Porter Fuller,1986).¹ La coalition est considérée comme un passage intermédiaire vers une intégration complète (fusion acquisition) des sociétés. Porter a expliqué que les situations dans lesquelles l'entreprise se projette à un rapprochement. Il a mentionné que dans les secteurs instables, les rapprochements inter-entreprises concurrente permettent de réduire le taux d'instabilité. Ainsi l'entreprise peut intégrer des activités en amont et/ou en aval, ce choix se réalise à travers l'option de fusion- acquisition. Cette stratégie permet de réduire les coûts unitaires, de diminuer le risque d'interruption dans les approvisionnements et d'atténuer le pouvoir de négociation de l'autre partie. D'autre part, l'auteur mentionne qu'une entreprise peut être aussi associée avec une autre, dans le but d'entrer dans un nouveau secteur d'activité. La création d'une entité commune provoque plus de réaction que autres concurrents, car elle touche leur part de marché. Par ailleurs les acquisitions sont peu susceptibles de modifier l'équilibre du secteur.

Porter (1986) a mentionné que lorsqu'un challengeur veut attaquer un leader, il peut recourir à une alliance avec d'autres acteurs du marché, ce qui permet d'accéder à d'autres atouts (ressources, technologie, marché...). Ce rapprochement peut être un moyen de remodeler la

¹ Idem

chaîne de valeur de l'entreprise, dans la mesure où il permet à deux entreprises de combiner leurs ressources et compétences. De même, les coalitions et les acquisitions peuvent être un autre moyen d'internationalisation. L'acquisition ne permet pas seulement de pénétrer un marché ou de se procurer des compétences, mais aussi d'accéder au facteur de compétitivité d'autre pays. (Porter)¹. Par contre la coalition est une solution temporaire, car elle ne permet pas le glissement d'avantage concurrentiel (Porter)². En conclusion, M Porter a montré que l'environnement concurrentiel des entreprises offre de nombreuses opportunités de rapprochement. Dans cette pensée le rapprochement est considéré comme outils d'optimisation de la position concurrentielle.

À la fin de ce premier chapitre, on peut synthétiser dans le tableau ci-dessous, les théories et les modèles mobilisés pour mieux traiter la question de recherche.

Approche	Théories et modèles	Explications
Les théories centrées sur la firme.	La théorie de la dépendance des ressources	La théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Novak, 1976) permet d'expliquer la formation des alliances.
	La théorie évolutionniste.	La théorie évolutionniste fournit une explication alternative à l'existence des rapprochements d'entreprises. Les théoriciens de ce courant mettent l'accent sur les relations de production plutôt que sur les relations d'échange (Dosi et al., 1990).
	La théorie des coûts de transaction.	La théorie des coûts de transaction fournit des interprétations puissantes concernant le choix des alliances coopératives (modes hybrides) par rapport à des relations marchandes et des relations hiérarchiques (Hennart, 1988; Kogut, 1988).
Les théories et modèles	La théorie de l'agence	La théorie de l'agence (Geringer et Hebert, 1994) étudie les divergences entre dirigeants de l'alliance et visions stratégiques des parents.

¹ M. E. Porter, L'avantage concurrentiel des nations, Inter Éditions, Paris, 1993.

² Idem

centrés sur les relations de la firme à son environnement.	Le modèle de l'économie industrielle.	Le modèle de l'économie industrielle (M. Porter, 1993) montre que l'environnement concurrentiel des entreprises offre de nombreuses opportunités de rapprochement, où ce dernier est considéré comme un outil d'optimisation de la position concurrentielle.
---	---------------------------------------	--

Conclusion du chapitre 1

Il s'avère clairement que ce premier chapitre nous a permis de présenter quelques théories et modèles qui ont justifié les relations de partenariat entre les entreprises. Les théories et modèles mobilisés ont été répartis sur deux axes : les théories centrées sur la firme et les théories et modèles centrés sur les relations de la firme avec son environnement. L'analyse de ces modèles théoriques présentés fournit des explications différentes aux relations inter-entreprises. Ces différentes explications constituent une vision complète et intégrale sur le rapprochement des entreprises.

Selon les différents modèles théoriques étudiés, nous constatons que les relations entre les entreprises représentent une solution alternative au développement des entreprises, qui peuvent prendre plusieurs formes, comme les alliances coopératives ou les fusions-acquisitions, en expansion horizontale, en intégration verticale ou en diversification. Ces différentes formes proposées peuvent aider les entreprises dans leur développement.

Par ailleurs, ces différents modèles théoriques présentés donnent seulement les meilleures explications sur le rapprochement d'entreprise, mais ils ne permettent pas d'aborder le sujet de la gestion du rapprochement tels que le contrôle la confiance et la performance de la relation. Vu l'importance de la gestion de la relation du partenariat, il est nécessaire d'élaborer un cadre théorique qui englobe ces différents paramètres afin de permettre d'améliorer ces différentes formes de rapprochements.

Chapitre 2 : Alliances stratégiques et partenariat asymétrique

Chapitre 2 : Alliances stratégiques et partenariat asymétrique

Nous expliquons dans ce chapitre les raisons qui poussent les entreprises à développer des relations de coopération. Il est certain que la coopération inter-entreprises est pensée comme solution qui leur permet de réaliser des objectifs stratégiques. Nous présentons au début de ce chapitre, les alliances stratégiques, qui s'appuient sur la volonté des partenaires à mobiliser leurs ressources, en vue de développer des capacités d'adaptation à l'environnement concurrentiel. L'acquisition de telles capacités est possible grâce à la coopération entre les entreprises. Nous présentons ensuite le partenariat et ses différentes formes. Cette présentation constitue le prélude d'une étude sur le partenariat asymétrique et son effet sur la durée de la relation entre des partenaires ayant des caractéristiques différentes, selon plusieurs critères retenus pour qualifier de telles relations d'asymétrie

Alliance et partenariat :

1. Alliances stratégiques :

1.1 Définitions :

Les alliances stratégiques sont considérées comme des solutions imposées par l'évolution de l'environnement des entreprises, qui cherchent à consolider leurs positions sur le marché ou acquérir de nouveaux marchés. Ces solutions se traduisent par des accords de coopération entre deux ou plusieurs entreprises, qui exploitent en commun leurs ressources, en vue de réaliser des objectifs stratégiques. Plusieurs auteurs ont donné des définitions aux alliances stratégiques, parmi lesquels nous citons Lorange et Roos, 1982 qui ont défini les alliances stratégiques comme des accords à long terme, conclus entre deux ou plusieurs entreprises juridiquement indépendantes. Ces accords impliquent pour les entreprises concernées, la mise en commun de ressources tangibles et/ou intangibles pour atteindre leurs objectifs stratégiques.¹ De leur côté, Koenig et Van Wijk (1994) les assimilent à un accord de coopération entre firmes indépendantes afin de réaliser les objectifs de pertinence mutuelle, au moyen du transfert ou du partage d'actifs matériels ou immatériels, avec peu ou pas de

¹Zoubeyda Dela Mahamadou Mindaoudou, *Les alliances stratégiques entre PME et FMN : Spécificités et analyse de la performanc, Le cas des PME françaises*, THÈSE Pour l'obtention du grade de Docteur en sciences de Gestion, UNIVERSITÉ DE PAU ET DES PAYS DE L'ADOUR, 2014.

Chapitre 2 : Alliances stratégiques et partenariat asymétrique

contrôle « dur »¹. D'autres auteurs ont mis l'accent sur les conditions de l'alliance stratégique, Morin (1994), voit qu'un accord de coopération ne peut être une alliance stratégique que si trois conditions au moins soient remplies :

- La première condition est l'existence d'une volonté commune entre les partenaires. Cette décision sera concrétisée par l'existence d'un pacte fondateur de l'alliance.
- La seconde condition est liée aux actifs engagés par les partenaires impliqués. Ces actifs peuvent prendre plusieurs formes : physiques et/ou financiers, corporels et/ou incorporels. Mais par leur dimension ou leurs caractéristiques intrinsèques, ces actifs et au moins l'un d'entre eux doivent occuper une place déterminante dans la stratégie des groupes partenaires.
- La troisième est la gestion de l'alliance dans la durée.²

Par ailleurs, d'autres auteurs ont privilégié l'indépendance des associées, ils trouvent que l'autonomie de l'entreprise lors des alliances stratégiques est souvent citée comme condition nécessaire à la coopération. C'est ainsi que Garette et Dussauge (1995) trouvent que « l'alliance stratégique est une forme de rapprochement entre plusieurs entreprises de manière à ce que l'indépendance des firmes partenaires reste maintenue. Les entreprises partenaires s'associent pour poursuivre des objectifs communs tout en conservant des intérêts qui leur sont propres ». Ainsi elle représente « Une association entre plusieurs entreprises indépendantes qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires ».³ Delapierre (1996) ajoute que cette relation entre les partenaires est pour une durée déterminée, avec un objectif fixé. Elle est contraignante pour chaque partie, mais sans qu'aucune ne perde son autonomie stratégique en dehors des domaines couverts par leur engagement réciproque.⁴ De même Doz et Hamel (2000) considèrent que « les alliances stratégiques représentent l'un des véhicules préférés de beaucoup d'organisations à la fois pour la course aux marchés mondiaux et pour le maintien des avantages compétitifs ».⁵ Pour Jolly (2001) l'alliance stratégique est un: « Lien

¹ Bellahcene-Belkhamsa Ouerdia, Les accords de partenariat industriels en Algérie : problématique générale et analyse de l'expérience du secteur de l'industrie pharmaceutique, THÈSE Pour l'obtention du grade de Docteur en Sciences Économiques, UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU, 2015.

² Morine François, *Méthodologie juridique des alliances et des partenariats*, Document de LEREPS, Toulouse 1994

³ Sylvaine Mercuri Chapuis, Maha Raïs, Alliance stratégique entre PME et Grande Entreprise Internationale : Quel rôle pour le middle manager ?, Congrès Internationalisation des PME (iPME) : L'internationalisation des PME : Des PME Globales aux Born Global Firms, PAU : France, 2010

⁴ Delapierre M., Evolutions structurelles et stratégies face à la mondialisation. *Revue Economie rurale*, N° 231, janvier- février 1996, p.12.20.

⁵ Cheriet Foued, Cherbib Jihene L'instabilité des alliances stratégiques asymétriques : une option programmée par la firme multinationale ?, *RIPME* volume 27 - numéro 2 - 2014 p 20

Chapitre 2 : Alliances stratégiques et partenariat asymétrique

tissé 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 ».¹ D'autre part Ghertman (2004) a considéré que l'alliance stratégique comme une action stratégique, ou il a donné une définition plus élargie « Une forme d'association entre deux ou plusieurs entreprises. Le trait principal est l'indépendance de ces entreprises. Chaque partenaire apporte une contribution sous forme, soit d'une ou plusieurs ressources stratégiques ou d'une ou plusieurs gammes de produits, soit d'une combinaison de ressources et de produits sur une base continue ». Il précise que l'alliance stratégique est une action stratégique qui combine entre rivalité et coopération, afin de créer de la valeur par la coopération au sein de l'alliance. « *Chaque partenaire peut également en extraire de la valeur pour ses activités autonomes et concurrencer ses propres partenaires ou d'autres entreprises* »². Chtourou et Laviolette (2005) ajoutent que "Les alliances stratégiques sont des relations entre des organisations autonomes au départ, formées pour répondre aux objectifs et aux besoins mutuels des partenaires. Les objectifs stratégiques de ces derniers figurent comme le principal moteur relatif au choix du type d'alliance à conclure, du choix du partenaire et des modes organisationnels à mettre en place".³

D'un autre côté Bouayad (2007), pense que l'alliance stratégique est une alliance structurelle. Selon lui, cette alliance représente un rapport de force, un rapport de pouvoir ou de négociation dynamique. Il ajoute que l'alliance stratégique induite à la fois, un projet, donc une vision stratégique, positionnée sur un segment stratégique, multidimensionnelle, inscrite dans une perspective à moyen ou long terme.⁴ Et enfin Meier & Missonier Précisent que l'alliance stratégique est 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 ».⁵

En conclusion nous pouvons résumer les définitions des différents auteurs dans le tableau-ci dessous :

¹Jolly D. *Alliances interentreprises : Entre concurrence et coopération*, Vuibert, Paris, 2001.

²Ghertman Michel, *Stratégie de l'entreprise : Théories et Actions*, Economica, Paris, 2004.

³Chtourou, W. et LAVIOLETTE, E.M. Le rôle des réseaux dans la formation des alliances asymétriques. *14e Conférence de l'Association internationale de management stratégique*. Angers, France, 2005.

⁴Bouayad Anis, *Les alliances stratégiques*, Dunod, Paris, 2007.

⁵Meier O., MISSONIER A. (2009), Les alliances entre la grande entreprise et les sociétés innovantes, dans *Stratégies de croissance*, Dunod, Paris, 2009.

Chapitre 2 : Alliances stratégiques et partenariat asymétrique

Auteur	Année	Caractéristiques	Moyens	Objectifs
Lorange et Roos	1982	-Des accords à long terme. - Entre deux ou plusieurs entreprises. - Indépendance juridique.	La mise en commun de ressources tangibles et/ou intangibles	-Atteindre les objectifs stratégiques
Koenig et Van Wijk	1994	- Un accord de coopération. -Entre firmes indépendantes. - Peu ou pas de contrôle « dur»	Le transfert ou du partage d'actifs matériels ou immatériels	-Les objectifs de pertinence mutuelle
Morin	1994	-Un ou plusieurs accords de coopération. - L'existence d'une volonté commune entre Les partenaires, concrétisée par l'existence d'un pacte fondateur de l'alliance.	-Engagement des actifs :physiques et/ou financiers,corporels et/ou incorporels	-La gestion de l'alliance dans la durée.
Garette et Dussauge	1995	- Une forme de rapprochement. - Une association. -Plusieurs entreprises. -Le maintien de l'indépendance des firmes	-Coordination des compétences, moyens et ressources nécessaires.	-Poursuivre des objectifs communs. - Mener à bien un projet ou une activité spécifique -Conservation de leurs propres intérêts.
Delapierre	1996	- Relation entre plusieurs partenaires. - Durée déterminée. - Contraignante -Maintien de l'autonomie stratégique en dehors des domaines couverts par leur engagement		-un objectif fixé

Chapitre 2 : Alliances stratégiques et partenariat asymétrique

		réci-proque		
Doz et Hamel	2000			-Accès aux marchés mondiaux. -Le maintien des avantages compétitifs.
Jolly	2001	- Lien tissé volontairement. -Entre plusieurs firmes -Souveraines -Indépendantes hors la relation de partenariat.	-La mise en commun, par aux moins deux entreprises, d'une fraction de ressources	-La réalisation d'objectifs conjoints dans un espace donné. -L'obtention d'avantage réciproques.
Ghertman	2004	- Une forme d'association. -Entre deux ou plusieurs entreprises. - L'indépendance des partenaires. -Une action stratégique. - Une combinaison entre la rivalité et la coopération	- Une ou plusieurs ressources stratégiques. -Une ou plusieurs gammes de produits. - Une combinaison de ressources et de produits sur une base continue.	-Extraction de la valeur
Chtourou et Laviolette	2005	- Relations entre des organisations. - Autonomes au départ.		-Objectifs et aux besoins mutuels des partenaires. - Les objectifs stratégiques
Bouayad	2007	-Une alliance structurelle. - Un rapport de forces. - Un rapport de pouvoir ou de négociation. - Un projet: vision stratégique. - Positionnement dans un segment stratégique		-Une perspective a moyen ou long terme.

Chapitre 2 : Alliances stratégiques et partenariat asymétrique

		multidimensionnel.		
Meier & Missonier	2009	-Un accord de coopération. -Entre entreprises indépendantes. -Appartenant au même secteur d'activité. -Longue durée. -Elle repose sur certaines formalisations.	-Mettent en commun des ressources	-Réaliser ensemble un objectif conjoint. -Partager les résultats d'activité

Suivant les définitions proposées, nous disons que les caractéristiques fondamentales d'une alliance stratégique sont :

- L'existence d'une volonté commune entre les partenaires, concrétisée par l'existence d'un pacte fondateur de l'alliance.
- Une forme de rapprochement/association.
- Un ou plusieurs accords de coopération entre deux ou plusieurs entreprises à long terme.
- L'indépendance et l'autonomie juridique des parties alliées.
- Une action stratégique.
- Une combinaison entre la rivalité et la coopération.
- Une longue durée déterminée.
- Contraignante.
- Une alliance structurelle.
- Un rapport de force.
- Un rapport de pouvoir ou de négociation.
- L'appartenance au même secteur d'activité
- Un projet :
 - *Vision stratégique.
 - * Positionnement dans un segment stratégique multidimensionnel.

Cette alliance se concrétise par :

Le transfert ou le partage :

- Des actifs : physiques et/ou financiers, corporels et/ou incorporels.
- Une ou plusieurs ressources stratégiques.
- Une ou plusieurs gammes de produits.

Chapitre 2 : Alliances stratégiques et partenariat asymétrique

- La combinaison de ressources et de produits sur une base continue.

Dans le but d'atteindre :

- Les objectifs stratégiques fixés (moyen et long terme).
- Les besoins mutuels des partenaires.
- La gestion de l'alliance dans la durée.
- Mener à bien un projet ou une activité spécifique
- Conservation de leurs propres intérêts.
- Accès aux marchés mondiaux.
- Le maintien des avantages compétitifs.
- La réalisation d'objectifs conjoints dans un espace donné.
- Extraction de la valeur.
- Partager les résultats d'activité.

En conclusion, suite aux différentes définitions ayant traité les différents aspects de l'alliance stratégique (stratégique, structurels, interdépendance des associés et ses conditions de formation), on peut dire que l'alliance stratégique est un accord volontaire à durée déterminée entre plusieurs entreprises juridiquement indépendantes et qui opèrent dans le même domaine stratégique, ce dernier se base sur l'engagement des actifs (physiques et/ ou financiers, corporels et/ ou incorporels) afin de réaliser les objectifs stratégiques de chaque partenaire.

2. Le partenariat :

2.1. Définitions :

Selon la fédération des réseaux européens de partenariat et de franchise « Le partenariat est une technique de développement et de management qui unit des partenaires par un accord d'intérêt commun aux termes duquel ils s'engagent à coopérer durablement en partageant leurs connaissances et expériences respectives. Le partenaire principal accorde au partenaire indépendant, en échange d'une compensation financière directe ou indirecte, le droit d'exploiter ses éléments de propriété intellectuelle, son expérience et ses connaissances, dans le but de commercialiser les produits et/ou services de la formule qu'il a conceptualisé et préalablement mise au point. Les partenaires œuvrent en commun pendant toute la durée du contrat, dans le but d'un développement réciproque et équilibré, dans un esprit de partenariat exclusif de toute manifestation hiérarchique, tout en préservant l'identité et la réputation du réseau. »¹

¹Michel Kahn, étudiants, FRANCHISE ET PARTENARIAT 5e édition, Dunod, 2009, P133

Chapitre 2 : Alliances stratégiques et partenariat asymétrique

Le concept de partenariat a été enrichi par plusieurs auteurs sous différents angles. Grâce à ses multiples avantages. Certains le voient comme une forme particulière et spécifique de relation inter-firmes qui reflète un changement d'état d'esprit dans l'élaboration de cette relation, d'où l'étendue de son champ d'application et la possibilité de l'associer avec la notion de réseau. Effectivement, ce changement d'état d'esprit que le partenariat reflète a des implications très étendues en termes de restructuration organisationnelle pour les entreprises concernées (Lecler)¹. Meschi et Riccio (2006) ont assimilé le partenariat à un mariage de raison « les partenaires oscillent entre convergence et divergence d'objectifs, entre volonté de partage et volonté de domination du management, entre diffusion et rétention des informations et des connaissances, et entre loyauté et opportunisme »². Un autre auteur explique que le partenariat est une des conséquences de l'incertitude de l'environnement, il voit que ce comportement vise à modifier les règles du jeu concurrentiel et crée « *une zone de stabilité dynamique* » (Aliouat, 1996)³.

Letourneur (1991), le considère comme une appropriation de l'espace interentreprises pour en faire un objet stratégique.⁴ Cette stratégie représente une nouvelle conception du management de l'entreprise, du moment que sa mise en œuvre amène de nouvelles logiques d'actions qui modifient la manière traditionnelle de gérer les ressources matérielles, humaines et financières nécessaire à la création de valeur. Paché G, Paraponaris C, (1993).⁵ Ainsi d'autres auteurs pensent que le partenariat est une stratégie issue de la volonté de nombreuses entreprises, d'implanter hors du sol national et gérer la distance en créant une relation de proximité avec des partenaires étrangers. Certaines privilégient un lien fort en amont (avec les fournisseurs), d'autres favorisent des liens horizontaux, ou enfin des liens en aval (avec la distribution). Elles peuvent également opter pour des modes d'entrées différentes en s'associant parfois avec un ou plusieurs partenaires d'entreprises. (Filser et Paché ; Fulconis et Paché ; Paché et Pardo).⁶

Selon Blanchot (1997), le partenariat se repose sur les principes suivants ⁷ :

¹ Lecler Yveline , Partenariat industriel, la référence japonaise, L'interdisciplinaire Technologies ,1993

² Meschi, P.-X. et E. L. Riccio, « Analyse longitudinale de l'impact du risque-pays et des différences culturelles sur la survie des coentreprises internationales au Brésil entre 1974 et 2005 », *Finance, Contrôle, Stratégie*, Vol. 9, N°4, 2006, p. 87-111.

³ Aliouat Boualem ,Stratégies de coopérations industrielles. Editions Economica, Paris,1996

⁴ Letourneur Jacques, Développement du partenariat vertical : enjeux et conditions favorables, Thèse de Doctorat, Paris, 1991.

⁵ Paché G., Paraponaris C. « L'entreprise en réseau », Que sais-je, PUF, Paris ,1993

⁶ Katia Angué, Ulrike Mayrhofer, Emna Moalla Gérer la chaîne de valeur globale à travers des rapprochements d'entreprises, LOGISTIQUE & MANAGEMENT, 2017

⁷ Blanchot Fabien, Modélisation d'un choix d'un partenariat, Revue française de gestion n°112 Juin/ Août 1997.

Chapitre 2 : Alliances stratégiques et partenariat asymétrique

- Une décision mixte (la décision commune d'une telle volonté) .
- L'adhésion mixte (attente de continuité).

Ces deux principes nécessitent l'existence d'au moins deux unités, comme l'engagement mutuel des partenaires avec la conservation de leurs propres caractéristiques (Boutin et Le Cren).¹ Certains auteurs notent que le partenariat désigne des relations interentreprises non concurrentes (Garrette et Dussauge)². Le partenariat représente une combinaison à haut niveau de coordination et d'une interaction relationnelle (Koenig).³

Le tableau ci- dessous, regroupe les différentes définitions de partenariat, leurs caractéristiques et leur objectifs :

Auteur	Année	Caractéristiques	Moyens	Objectifs
La fédération des réseaux européens de partenariat et de franchise.	1986	-Une technique de développement et de management. -Un accord d'intérêt commun qui unit plusieurs partenaires. -Un engagement de coopération durable. - Le partenaire principal. - Le partenaire indépendant.	- Le droit d'exploitation des éléments de propriété intellectuelle, - l'expérience et ses connaissances.	-Le but de commercialiser les produits et/ou services de la formule qu'il a conceptualisée et préalablement mise au point. -Le développement réciproque et équilibré. - Un esprit de partenariat exclusif de toute manifestation hiérarchique, tout en préservant l'identité et la réputation du réseau
Letourneur	1991	-Une appropriation de l'espace interentreprises.		Pour en faire un objet stratégique
Paché G, Paraponaris C	1993	-Une stratégie qui représente une nouvelle conception du management de l'entreprise.		le but où sa mise en œuvre amène de nouvelles logiques d'actions qui modifient

¹Boutin Gérard et LE CREN Frédéric, Partenariat entre utopies et réalités, éditions Nouvelles2004.

²GARETTE Bernard et DUSSAUGE Pierre, Les alliances stratégiques : analyse et mode d'emploi, Revue française de gestion, septembre octobre 1995 pp 4-18.

³Koenig G. « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », Revue Française de Gestion, Janvier-Février, pp.13-25 ,1994

Chapitre 2 : Alliances stratégiques et partenariat asymétrique

				la manière traditionnelle de gérer les ressources matérielles, humaines et financières nécessaires à la création de valeur
Lecler	1993	-Une forme particulière et spécifique de relation inter-firmes . -Elle reflète un changement d'état d'esprit dans l'élaboration de cette relation. -Un large champ d'application et la possibilité d'association avec la notion de réseau. -Elle reflète a des implications très étendues en termes de restructuration organisationnelle.		-Elle reflète a des implications très étendues en terme de restructuration organisationnelle.
Koenig	1994	-Elle représente une combinaison à haut niveau de -Une interaction relationnelle.		
Garrette et Dussauge	1995	Désigne des relations interentreprises non concurrentes.		
Aliouat	1996	-Une des conséquences de l'incertitude de l'environnement		-Ce comportement vise à modifier les règles du jeu concurrentiel et crée une zone de stabilité dynamique .
Blanchot	1997	-Une décision mixte (la décision commune d'une telle volonté) . -L'adhésion mixte (attente de continuité).		
Boutin et Le Cren	2004	-L'existence d'au moins deux unités. -L'engagement mutuel des partenaires -La conservation de leurs propres caractéristiques.		
Paché et Pardo	2015	-Elle peut prendre plusieurs formes selon les orientations		

Chapitre 2 : Alliances stratégiques et partenariat asymétrique

		stratégiques :-Un lien fort en amont (avec les fournisseurs) . Des liens horizontaux, liens en aval (avec la distribution). -Elles peuvent également opter pour des modes d'entrée différente en s'associant parfois avec un ou plusieurs partenaires à entreprises.		
--	--	--	--	--

En conclusion, selon ses différentes définitions, on peut dire que le partenariat est l'issue de l'incertitude de l'environnement, à travers l'interaction de deux ou plusieurs entreprises. Cette dernière nécessite la décision et l'engagement des différentes parties, sous une stratégie bien définie et qui nécessite des techniques de développement du management et qui reflètent sur le changement d'état d'esprit dans l'élaboration de cette relation. D'autre part, dans le but de faire une différenciation entre les deux concepts (alliances stratégiques et partenariat), Morin (1994) a analysé la différence entre ces derniers sur les plans de leur formalisation, leur réalisation et surtout, le contexte dans lequel ils sont décidés. Il a constaté que les accords inscrits dans le cadre d'un partenariat limitent le travail en commun, Ce qui engage que les intérêts limités ou périphériques des groupes impliqués dans l'accord.¹ En outre, Bouayad (2007), identifie trois critères qu'il qualifie de simples et discriminants : l'identité, le projet et le pouvoir pour distinguer entre une alliance tactique (partenariat) et l'alliance stratégique.² Mais selon les différentes définitions, on peut dire que la différence entre les deux concepts « partenariat » et « alliance stratégique » se caractérise par l'appartenance des partenaires au même secteur d'activité.

2.2. Typologie du partenariat :

Selon plusieurs auteurs, la typologie du partenariat peut être étudiée en fonction de plusieurs critères ; la structure juridique, la nature du partenariat et l'objet de la relation.

a) Selon la structure juridique :

Selon les travaux d'Angué (2006) et de Mayrhofer (2001), la typologie du partenariat repose sur deux principaux critères : Le lien capitalistique et la structure juridique.

Ils ont différencié entre les partenariats qui nécessitent un engagement capitalistique et ceux qui nécessitent aucun engagement.

¹ Idem.

² Idem.

Chapitre 2 : Alliances stratégiques et partenariat asymétrique

1) Le partenariat avec engagement capitalistique :

Les auteurs soulignent que ce type de partenariat, repose sur la création/prise de participation d'une structure juridiquement indépendante gérée et contrôlée par deux ou plusieurs partenaires.

Ce type de partenariat peut prendre deux formes :

-Accord avec création de structure juridique : Ce type d'accord peut inclure Les filiales communes ou les *joints venture*, cette forme de partenariat implique la création d'une nouvelle structure juridique indépendante par deux ou plusieurs partenaires. Généralement cette forme de partenariat peut inclure le transfert d'autres éléments (financiers, humains, matériels, connaissances etc.) en vue d'atteindre une certaine complémentarité aidant à réaliser des objectifs communs qui s'intègrent dans les stratégies des entreprises mères. Cette forme est reconnue pour sa flexibilité.

-Accord sans création de structures juridiques : Cette forme incluse les opérations avec engagement capitalistique et qui ne nécessite pas la création d'une nouvelle structure juridique, elle consiste à l'acquisition d'une part minoritaire ou croisée du capital d'une entreprise, sous forme d'une prise de participation.

2) Partenariat sans engagement capitalistique :

Ce type de partenariat a été défini comme des systèmes contractuels de transfert de savoir-faire Mayrhofer (2007), sans aucun engagement capitalistique, il peut prendre plusieurs formes : Contrat de recherche et développement, Consortium, les accords de licence, les accords de distribution et de franchise, sous-traitance et les accords d'assistance.

-Contrat de recherche et développement : Ce type de partenariat regroupe tous les contrats en recherche et développement qui mènent à améliorer les capacités de production, la qualité, notamment environnementale, ou qui crée de nouveaux biens et services.

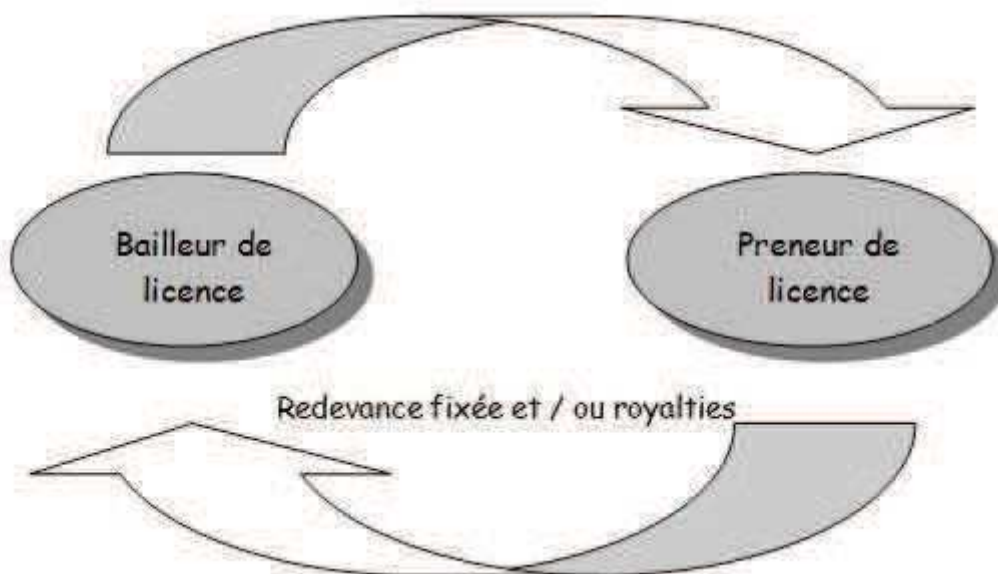
-Consortium : Le consortium est un type de contrat de coopération entre une ou plusieurs entreprises, afin de réaliser plusieurs objectifs soit ; économiques, financiers, scientifiques ou culturels. La durée du consortium est limitée selon les objectifs de la coopération, ainsi ce qui ne constitue donc pas un type de société civile ou commerciale, de sorte que, ce qui peut

Chapitre 2 : Alliances stratégiques et partenariat asymétrique

porter à confusion, son utilisation étant libre, on constate que le mot "consortium" entre couramment dans la raison sociale d'entreprises sociétaires ou de groupement d'entreprises¹

-Les accords de licence : c'est le contrat par lequel le propriétaire d'une marque, d'un brevet, d'un logiciel autorise un titulaire – licencié – à utiliser commercialement son produit ou son service pour son activité, tout en gardant la pleine propriété. Les modalités d'utilisation et d'exploitations comme la délimitation d'une zone géographique, la durée, la rétribution sont déterminées par **les clauses du contrat**.

Figure 11: Les accords de licence.



Source : Michel Kahn(2009).

Le contrat de licence doit contenir plusieurs points importants :

- Les caractéristiques du produit concerné ainsi son programme de formation et d'accompagnement.
- Le type de droit accordé (fabrication/distribution/marque).
- Les conditions de paiement (fixe/variable).
- La couverture géographique (pays/zone).
- La durée.

¹BRENNER (Cl.), Le contrat coopération : Contribution à la théorie générale du contrat [Suzanne Lequette directeur de thèse], Thèse de Doctorat Droit privé, Texte imprimé, Université Panthéon-Assas Paris, 2010

Chapitre 2 : Alliances stratégiques et partenariat asymétrique

-Les accords de distribution et de franchise :

Selon la Commission européenne, dans son règlement d'exemption catégorielle n° 4078-88 du 30 novembre 1988, visant les franchises à l'exception des franchises de production, abolies par le règlement n° 2790-1999 du 22 décembre 1999 sur les restrictions verticales de concurrence, reprend la définition de la franchise donnée par la Cour de justice, en précisant qu'un

accord de franchise doit comprendre les obligations suivantes :

« L'utilisation d'un nom ou d'une enseigne commune et une présentation uniforme des locaux et/ou moyens de transport visés au contrat, la communication par le franchiseur aux franchisés d'un savoir-faire, La fourniture continue par le franchiseur aux franchisés d'une assistance commerciale ou technique pendant la durée de l'accord. »¹

-La sous-traitance : Selon SESSI (2002) « On parle de sous-traitance lorsqu'une entreprise, dit donneur d'ordres, confie la fabrication de produits, la prestation de services ou l'exécution de travaux à une autre entreprise le sous-traitant ou preneur d'ordres qui est tenue de se conformer exactement aux directives ou spécifications techniques arrêtées en dernier ressort par le donneur d'ordres »²

Elle peut prendre plusieurs formes :

-La sous-traitance générale (administration, entretien, gardiennage, comptabilité,)

-La sous-traitance de capacité : Ce type de sous-traitance met en relations deux entreprises, la première donneuse d'ordre, ne possède pas les capacités nécessaires pour prendre en charge une commande, et décide de céder la partie de la commande qui dépasse ses capacités à un sous-traitant

-La sous-traitance de spécialité : Ce type de sous-traitance a émergé au moment où les entreprises décident de délimiter leur domaine de compétence, et confient les activités secondaires et non stratégiques à des sous-traitants spécialistes

- Les accords d'assistance : "transferts de technologie entre maison mère et filiales ayant entraîné de considérables sorties de devises au titre de paiement de royalties, d'accords d'assistance technique, etc."³

¹Michel Kahn, étudiants, FRANCHISE ET PARTENARIAT 5e édition, Dunod, 2009, P11

²Corinne Perraudin, Nadine THÉVENOT et Julie VALENTIN, *Revue internationale du Travail*, vol. 152 (2013), no 3-4 P 571.

³(Le Monde Diplomatique 1990-2007 "Article du Monde Diplomatique")

Chapitre 2 : Alliances stratégiques et partenariat asymétrique

Tableau 2 les typologies du partenariat selon la structure juridique.

Partenariats avec engagement capitalistique		Partenariats sans engagement capitalistique	
Accord avec création de structure juridique	Filiale commune (égalitaire, inégalitaire)	Accord sans création de structure juridique	Accords contractuels Contrats de R&D Consortium Licence Franchise Sous-traitance Autres accords
Accord sans création de structure juridique	Prise de participation minoritaire (croisée ou unilatérale)		

b) Selon la nature du partenariat :

D'autre part le partenariat peut prendre d'autres formes selon la nature du partenariat ; partenariat horizontal, partenariat vertical et partenariat congloméral.

1) Partenariat horizontal :

Ce type de partenariat vise à réduire les coûts de production, améliorer la qualité, et gagner en temps de production. Il est conclu entre des entreprises dans le même secteur ou dans les chaîne de production successives. (Garrette et Dussauge)¹.

2) Partenariat vertical :

Selon Garrette et Dussauge (1995), ce type de partenariat vise à réduire la concurrence et augmenter la part du marché, entre deux concurrents dans le même secteur. Les auteurs assimilent ce type de partenariat à l'alliance stratégique².

3) Partenariat congloméral :

Dans ce type de partenariat les partenaires ne sont pas du même secteur d'activité, généralement ce genre de coopération prend la forme d'un partenariat financier, il se développe entre partenaires industriels et financiers.

¹ Les accords de partenariat industriels en Algérie : problématique générale et analyse de l'expérience du secteur de l'industrie pharmaceutique.

² Idem

c).Selon l'objet de la relation :

1) Le partenariat de type commercial :

Le partenariat commercial est le type de partenariat le plus fréquent entre les PME, grâce à ces avantages multiples et ces nombreuses possibilités de coopération. Ainsi il s'agit d'une première expérience de coopération entre les entreprises, qui leur permet d'apprendre à mieux se connaître. Elle peut prendre trois formes :

-La prospection des marchés :

Ce type de partenariat consiste à étudier le marché visé, en partenariat avec une autre entreprise qui connaît bien le marché local, dans le but d'économiser les frais d'étude de marché, qui devrait être réalisée par un bureau étude spécialisé. Ce partenariat peut être sous forme d'étude de marché croisé ou un engagement de partage de toutes les informations concernant les marchés visés.

-La promotion des produits :

Ce type de partenariat peut être conclu pour la réalisation d'une publicité collective ou/et la participation conjointe à une manifestation commerciale. La publicité collective est de réaliser une promotion de produits différents via des messages publicitaires communs. L'avantage réside essentiellement dans une présence publicitaire plus importante pour un investissement individuel identique. La participation conjointe à des manifestations commerciales consiste à participer conjointement à des manifestations commerciales qui permet de réduire les coûts de participation souvent fort élevés et même parfois difficilement accessibles pour les PME. Généralement, les partenaires présentent des complémentarités géographiques, sectorielles ou encore stratégiques. Souvent, il s'agit de partenaires issus d'une même zone géographique. En outre, si la collaboration s'est déroulée avec succès, des possibilités de collaboration ultérieure sont plus facilement envisageables.

-La distribution des produits

Ce type de partenariat est le plus souvent envisagé à l'exportation. Il peut prendre plusieurs formes de contrats : contrat de distribution, contrat d'agence, contrat de franchise commerciale, etc. Il permet au partenaire d'accéder à de nouveaux marchés à moindres coûts, à travers les réseaux de distribution du partenaire local, il permet d'associer la marque déjà présente sur le marché et d'utiliser son label.

2) Le partenariat de type industriel :

Le partenariat industriel offre aux entreprises la possibilité de répartir leur production avec d'autres partenaires, ou plutôt de sous-traiter une partie de celle-ci ou encore de bénéficier de facteurs de production moins coûteux. Dans cette optique plus ponctuelle, l'entreprise peut envisager de nouer un partenariat en vue de répondre à un appel d'offres qui nécessite souvent des compétences multiples et/ou l'obtention d'une taille minimale. Le partenariat de type industriel est appliqué en vue pour réduire les coûts, les risques ou en vue de développer de nouveaux marchés. Si l'entreprise, par exemple, souhaite réduire les coûts, elle peut décider de fabriquer certains produits ou composants avec un partenaire. Ou encore, si elle envisage que la réduction de ces coûts intervienne juste au niveau des facteurs de production, elle peut opter pour la délocalisation totale ou une partie de sa production dans le marché visé. Enfin, il se peut également que l'entreprise confie la production de certains de ces composants à son partenaire, s'il dispose de compétences spécifiques que l'entreprise ne possède pas. D'autres possibilités peuvent être envisagées dans le cadre de ce type de partenariat, qu'il s'agisse de répartir la production de l'entreprise avec celle des autres partenaires, de lui sous-traiter une partie de sa production, de bénéficier de services techniques ou encore de profiter d'un échange d'expérience.

3) Le partenariat de type technologique :

Le partenariat de type technologique permet à l'entreprise d'atteindre différents objectifs :

- Réduire les coûts des activités de recherche et développement.
- Réduire l'incertitude inhérente aux résultats de la recherche ou encore, ceux liés à l'apprentissage de technologies.

À cet effet, trois possibilités principales s'offrent à l'entreprise :

- Concevoir ensemble un nouveau produit, composant ou procédé.
- Acquérir ensemble une technologie existante déjà éprouvée
- Sous-traiter une partie de ces activités de recherche et développement en les confiant à son partenaire.

Le partenariat de type technologique permettra à l'entreprise non seulement de réduire ces coûts (particulièrement ceux liés à ses activités de recherche et développement), mais également de réduire ses risques relatifs à l'issue des résultats de ces recherches, à acquérir de

Chapitre 2 : Alliances stratégiques et partenariat asymétrique

nouvelles connaissances en matière de technologies ou encore à développer de nouveaux marchés.

4) Le partenariat de type technologique peut prendre trois formes :

- La conception et le développement (ou adaptation) d'un (de) nouveau(x) produit(s) en commun :

La conception d'un nouveau produit ou procédé permet aux partenaires :

- Une acquisition accélérée de nouvelles connaissances grâce aux contacts entre partenaires

- La réduction des coûts, si l'entreprise entreprend seule une telle activité.

Par ailleurs, les risques sont partagés entre les partenaires dans le cas où la coopération donnerait à l'entreprise l'opportunité d'accéder à des technologies non maîtrisées, mais indispensables pour la poursuite de ses objectifs.

- Le transfert de technologie et de savoir-faire :

L'objectif final du partenariat de type technologique est le transfert de la technologie : soit acquérir une technologie existante, soit activer dans un domaine de technologie de pointe, ou encore valoriser sa technologie.

L'acquisition d'une technologie existante permet à l'entreprise de rester compétitive par rapport à ses concurrents. Car les risques liés à l'incertitude de la recherche-développement sont nettement faibles, ce qui facilite l'exploitation rapide de cette technologie et la réduction des coûts d'innovation et de développement. Si l'entreprise est active dans un domaine de technologie de pointe et elle cherche à valoriser sa technologie par le biais du partenariat. La meilleure solution efficace pour transférer sa technologie est une cession de licence, qui constitue un moyen efficace de la valoriser et de la diffuser rapidement, sans disposer des infrastructures ou des marchés nécessaires.

-La Sous-traitance «stratégique» :

Dans le cadre d'un partenariat de type technologique, l'entreprise peut également « sous-traiter » une partie de ses activités de recherche et développement à une autre entreprise.

Ce type de sous-traitance est dite « stratégique ». En réalité, il est indispensable pour une entreprise soucieuse de faire concevoir à l'extérieur certaines activités recherche et de développement, de pouvoir définir conjointement avec son partenaire : la façon de concevoir la recherche et le développement ; les investissements communs éventuels à envisager ; la répartition de la propriété intellectuelle. Il s'agit d'un véritable partenariat de conception.

Chapitre 2 : Alliances stratégiques et partenariat asymétrique

-Soumission et exécution en commun de programmes de recherche

Ce type de partenariat technologique est institué par des organismes, il opte pour des programmes de recherche, dont le but est de promouvoir la recherche et développement. Ces programmes sont spécialement destinés aux PME. Une des conditions d'octroi des aides réside dans le caractère transnational du projet à financer. En d'autres termes, l'entreprise qui souhaite bénéficier de l'aide doit répondre au projet en partenariat avec d'autres firmes, relevant de nationalité différente de la sienne. Dans ce cadre, l'entreprise peut nouer une relation de partenariat de type technologique. Souvent, les entreprises participantes au projet se réunissent au sein d'un consortium, le temps de l'exécution du programme.

3. Les accords de partenariat asymétrique :

3.1. Définitions :

Les alliances stratégiques entre structures organisationnelles de tailles différentes sont souvent appelées les « alliances asymétriques », que ce soit dans les pays développés ou dans les pays en voie de développement. Ces alliances sont très peu étudiées dans la littérature en gestion (Chen et Chen,; Cheriet,; Chtourou et Laviolette,)¹. Selon Inkpen et Beamish, l'asymétrie entre les partenaires ne se résume pas uniquement à la différence de tailles entre les partenaires. En réalité, celle-ci peut refléter de nombreuses autres différences :

- Les capacités d'apprentissage et d'absorption.
- Les différences dans les rythmes d'investissement.²

Chrysostome *et al* définissent ces alliances asymétriques comme « des alliances entre de grandes firmes et de petites et moyennes entreprises. Cette conception est fondée sur la taille des partenaires, une conception qui veut que le pouvoir du partenaire dépende surtout de sa taille »³. Mouline définit les alliances comme symétriques lorsqu'elles concernent des entreprises de même taille, ayant des capacités et des ressources similaires et qui sont implantées dans des zones territoriales de même niveau de développement macroéconomique. Elle précise que les alliances asymétriques impliquent des différences entre :

¹ Zoubeyda Dela MAHAMADOU, MINDA OUDOU Les alliances stratégiques entre PME et FMN : Spécificités et analyse de la performance. Le cas des PME françaises, THÈSE Pour l'obtention du grade de Docteur en sciences de Gestion, 28 novembre 2014

² Inkpen A.C., Beamish W.P., "Knowledge, bargaining power and the instability of international joint venture". *The Academy Management Review*, 1997, Vol 22. PP 177 – 202.

³ Chrysostome E., Beamish P., Hebert L., Rosson P., Les alliances asymétriques : Réflexions sur une forme complexe de coopération, *Management international*, 2005, vol. 10, n° 1.

Chapitre 2 : Alliances stratégiques et partenariat asymétrique

- La taille des partenaires.
- Les capacités et les ressources engagées.
- La maîtrise d'un savoir-faire technologique spécifique ou d'une connaissance particulière
- L'appartenance des partenaires à des zones géographiques de niveau de développement différent.¹D'une notre vision Cherbib et Assens ont fait une comparaison entre les alliances symétriques et celles asymétriques : « Les alliances symétriques impliquent des entreprises ayant plus au moins les mêmes niveaux de ressources, de compétences et qui s'inscrivent au même stade de développement dans la course à l'innovation et dans la création de nouvelles technologies. Tandis que les alliances asymétriques concernent des firmes aux positions stratégiques non similaires, sous l'angle de la maîtrise technologique, des compétences industrielles, des capacités financières ou de la dimension commerciale »²

Harrigan pense qu'au-delà d'une différence dans la taille des partenaires et dans leur origine géographique, d'autres facteurs doivent être pris en compte, comme les différences entre les actifs engagés par les partenaires, le niveau d'expérience et les divergences culturelles.³D'autres auteurs voient que l'asymétrie entre partenaire est considérée comme :

- Des différences dans les structures organisationnelles et de propriété, dans le *background* coopératif (Barkema et Vermulen).⁴
- Des différences dans les expériences internationales ou les rythmes d'innovation (Delios et Beamish, 2001).⁵
- Des différences dans les origines géographiques des partenaires (Makino et Beamish).⁶

Des auteurs comme (Vidot-Delerue et Simon) pensent qu'il existe un consensus empirique pour apprécier l'asymétrie selon le différentiel de taille. Mais, pour les entreprises de taille proche l'asymétrie est considérée comme une différence dans :

¹ Mouline A., Symétrie et asymétrie des alliances dans une industrie en mutation :Le cas des télécommunications. *Revue Management Internationale*,2005, N° 10, p. 76-87

² Cherbib J., Assens C. (2008), La dynamique asymétrique des alliances stratégiques, dans *XVIIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Université du Québec,2008, 6-9,juin.

³ Harrigan K.R., Managing for joint venture success. *Lexington Books*,1986, *Lexington MA*.

⁴ Barkema H., Vermulen F., "What differences in the cross cultural backgrounds of partners are detrimental for international Joint Ventures?" *Journal of International Business Studies*, 1997,Vol 28, N°4. PP 845- 864.

⁵ Delios A., Beamish P.W., "Survival and profitability: The role of experience and intangible assets in foreign subsidiary performance". *The Academy of Management Journal*,2001, Vol 44, N° 05. PP 1028 – 1038.

⁶ Makino S., Beamish P. W., "Performance and survival of joint ventures with non-conventional ownerships structures". *Journal of International Business Studies*, Vol 29, N° 4. PP 797 – 818.Meschi P. X., (2003), Pourquoi et comment sortir d'une alliance ?, *Revue Française de Gestion*,N° 143. Mars 1998. Pages 159- 179.

Chapitre 2 : Alliances stratégiques et partenariat asymétrique

- La nature et la spécificité des ressources.
- La dépendance et l'évolution des objectifs stratégiques des partenaires.
- Les relations de pouvoir et de domination.
- L'urgence stratégique.
- L'existence d'alternatives.¹

De même Hourquet *et al* adoptent aussi la même logique de diversité des variables pour percevoir l'asymétrie dans l'alliance et ajoutent que les alliances asymétriques entre partenaires sont différentes sur un certain nombre de dimensions² :

- L'organisation.
- Les ressources et les capitaux disponibles.
- Les outils de production et les usines.
- Les canaux de distribution.
- L'intensité concurrentielle.

En conclusion on peut synthétiser les différentes définitions proposées par les divers auteurs dans le tableau cité ci-dessous :

Auteurs	Année	Les différences
Harrigan	1986	-La taille des partenaires. -Les origines géographiques. -Les différences entre les actifs engagés par les partenaires. -Le niveau d'expérience et les divergences culturelles.
Yan et Gray,	1994	-Le pouvoir de négociation.
Inkpen et Beamish	1997	-La taille des partenaires. -Les capacités d'apprentissage et d'absorption. -Les différences dans les rythmes d'investissement.
Barkema et Vermulen	1997	-Les structures organisationnelles et de propriété. -Le <i>background</i> coopératif
Makino et Beamish	1998	-Les origines géographiques des partenaires
Delios et Beamish	2001	-Les expériences internationales ou les rythmes d'innovation.
Chrysostome <i>et al</i>	2005	-La taille des partenaires -Le pouvoir du partenaire dépend surtout de sa taille.

¹ Vidot-Delerue H.A., Simon E., Confiance, contrat et degré d'asymétrie dans les relations d'alliance . *Revue Management International*, N° 10,2005 . Pages:52-62

²Hourquet P., Masclef O., Métais E. , Le sacrifice dans les alliances asymétriques: le cas Nortel-Géodis, *Management International*,2005, vol. 10, n°1.

Chapitre 2 : Alliances stratégiques et partenariat asymétrique

Mouline	2005	-La taille des partenaires. -Les capacités et les ressources engagées. -La maîtrise du savoir faire technologique spécifique ou d'une connaissance particulière -L'appartenance des partenaires à des zones géographiques de niveau de développement différent.
Vidot-Delerue et Simon	2005	-La taille des partenaires. -La nature et la spécificité des ressources. -La dépendance et l'évolution des objectifs stratégiques des partenaires. -Les relations de pouvoir et de domination. -L'urgence stratégique. -L'existence d'alternatives.
Hourquet <i>et al</i>	2005	- L'organisation. -Les ressources et les capitaux disponibles. -Les outils de production et les usines. -Les canaux de distribution. -L'intensité concurrentielle.
Chen et Chen, Laviolette, Cheriet	2002-2005-2006	-La taille des partenaires
Cherbib et Assens	2008	-Les positions stratégiques non similaires. -La maîtrise technologique. -Les compétences industrielles. -Les capacités financières. -La dimension commerciale.

En conclusion, nous pouvons dire que les principaux points d'asymétrie entre les partenaires soulevés par les différents auteurs sont :

- La taille des partenaires.
- Les positions stratégiques non similaires
- Le niveau d'expérience et les divergences culturelles.
- Le pouvoir de négociation.
- Les capacités d'apprentissage et d'absorption.
- Les différences dans les rythmes d'investissement.
- La maîtrise d'un savoir-faire technologique spécifique ou d'une connaissance particulière.
- L'appartenance des partenaires à des zones géographiques de niveau de développement différent.

Chapitre 2 : Alliances stratégiques et partenariat asymétrique

- La nature et la spécificité des ressources engagées par les partenaires.
- La dépendance et l'évolution des objectifs stratégiques des partenaires.
- Les relations de pouvoir et de domination.
- L'urgence stratégique.
- L'existence d'alternatives.
- L'organisation.
- Les outils de production et les usines.
- Les canaux de distribution et la dimension commerciale.
- L'intensité concurrentielle.

Nous constatons que les auteurs ont déterminé de différents critères d'asymétrie, où il existe un consensus sur le facteur de la taille des partenaires.

Selon Osborn et Baughn les entreprises de petites tailles sont plus prudentes aux comportements opportunistes de leurs partenaires.¹Cette idée a été confirmée dans l'étude de Geringer et Hebert , où ils ont mentionné que la différence de taille accentue la probabilité d'instabilité de partenariat.²Ainsi, elle rend le problème d'instabilité encore plus complexe entre elles (Chrysostome et al).³D'autre part, Robinson et Stuart ajoutent que l'asymétrie de taille peut exercer des effets sur le choix du mécanisme de pilotage (contrôle - confiance) du partenariat et sur les issues de la relation (performance et instabilité).⁴

Lu et Beamish montrent que les partenariats de tailles différentes sont souvent marqués par des rapports de dépendance et un déséquilibre dans les pouvoirs de négociation. Cette différence de taille induit très souvent à des perceptions différentes en termes de risques et d'équité pour le partage des bénéfices par les partenaires .⁵Ce qui crée une probabilité, pour la petite entreprise qui risque d'être reprise par les grandes entreprises (risque d'absorption). (Vidot-Delerue et Simon).⁶Par ailleurs Jolly pense que cette faiblesse de la

¹Osborn R. N., Baughn C. C., Forms of interorganizational governance for multinational alliances. *The Academy of Management Journal*. 1990 Vol 33, N° 03. PP 503 – 519.

²Geringer J.M., Hebert L., Measuring performance of international joint venture, *Journal of International Business Studies*, 1991, Vol 22, N° 2. PP 249. PP 249 – 263.

³Idem.

⁴Vidot-Delerue H.A., Simon E., Confiance, contrat et degré d'asymétrie dans les relations d'alliance. *Revue Management International*, N° 10, 2005. Pages: 52-62.

⁵Cheriet Foued , Cherbib Jihene L'instabilité des alliances stratégiques asymétriques : une option programmée par la firme multinationale ?, *RIPME* volume 27 - numéro 2 – 2014.

⁶Idem.

Chapitre 2 : Alliances stratégiques et partenariat asymétrique

taille peut être compensée par la détention d'actifs spécifiques qui font défaut au *grand* partenaire ou des conditions institutionnelles et de concurrences spécifiques.¹

Ces relations de partenariats asymétriques de taille peuvent être équilibrées par des mécanismes de contrôle (contrôle du conseil d'administration, clauses spécifiques, contrôle Split) et la détention de parts capitalistiques (part du capital importante, détention de ressources spécifiques) (Cheriet et al).² Ce qui confirme que l'asymétrie de taille n'est pas l'unique problème du déséquilibre des pouvoirs entre les partenaires (Tinlot et Mothe).³ Selon Chrystostome et al) si l'on se réfère à tous les composants du partenariat asymétrique (taille, origine, pouvoir de négociation, dépendance, les *backgrounds coopératifs* etc...), on peut conclure que tous les partenariats sont asymétriques. Les auteurs ajoutent que « il est tentant de conclure que toutes les alliances sont asymétriques. Cette conclusion se défend lorsqu'on considère l'ensemble des asymétries que comporte une relation d'alliance, y compris les joint-ventures 50/50.⁴

Plusieurs auteurs soulignent que les petites entreprises ont des intentions d'opportunisme, ils cherchent à exploiter l'option des alliances asymétriques avec des firmes multinationales afin d'accaparer et internaliser des ressources stratégiques, augmenter le niveau des ventes et gagner plus de légitimité sur le marché local et international (Chen et Chen; Alvarez et Barney; Kalaignanam, Skandar et Varadarajan).⁵ D'autre part Perez et al., mentionnent que les partenaires de petite taille ne sont pas les seuls à bénéficier du partenariat asymétrique. Car le principe général du partenariat, c'est que chaque partenaire contribue et apporte à l'autre ce qui lui fait défaut.⁶ Dans le cas où le petit partenaire ne dispose que de faibles capacités complémentaires, la grande firme cherche à compenser cette asymétrie par d'autres potentiels importants (l'engagement et la motivation). Cette compensation se fera à partir des données hors dimension du partenaire. Ces données sont subjectives : la réputation, la crédibilité, le comportement lors des négociations (Edouard et Surply).⁷

¹ Idem.

² Cheriet F., Leroy F., Rastoin J.L., Danser avec les géants ? Un cas d'alliance stratégique entre FMN et PME dans l'agroalimentaire. 15^{ème} conférence AIMS. Genève- Annecy. 13-16 juin 2006.

³ Tinlot G., Mothe C., Alliance asymétrique et pouvoir de négociation des partenaires. *Revue Management International*, 2005, N° 10. Pages 31-49.

⁴ Idem.

⁵ Idem.

⁶ Pérez L., Florin J. et Whitelock J., Dancing with elephants: The challenges of managing asymmetric technology alliances, *The Journal of High Technology Management Research*, 2012, vol. 23, n°2, pp. 142-154.

⁷ Edouard, Serge; Surply, Joëlle (2004). L'effet des réseaux dans la formation d'un partenaire interfirmes asymétrique, 13^{ème} Conférence de l'Association de Management Stratégique, 2-4 juin 2004, Normandie, Vallée de Seine.

Chapitre 2 : Alliances stratégiques et partenariat asymétrique

Cohen et Levinthal sont allés plus loin, lorsqu'ils évoquent l'existence d'un risque de transfert de compétences non désiré. Un risque que les partenaires de l'alliance n'apportent pas la même contribution quantitative et qualitative en termes de ressources, d'actifs stratégiques et de compétences clés" transfert asymétrique", dans cette situation l'entreprise à moindre contribution risque d'être absorbée par le grand partenaire.¹De même d'autres auteurs soulignent le risque que les petites entreprises courent en se lançant dans des alliances asymétriques, caractérisées par des rapports de forces et de domination, sources d'actions et de manœuvres opportunistes de la part de la grande entreprise au détriment de la partie la plus faible (Fréchet ; Chtourou et Laviolette).²

En conclusion selon Assens et Cherbib la littérature soutient que la relation de partenariat asymétrique est clairement déséquilibrée au profit des grandes firmes. Elle présuppose que l'asymétrie entre les partenaires a un effet négatif sur la performance du partenariat.³

3.2.Le cycle de vie de partenariat asymétrique :

D'après plusieurs auteurs (Parkhe ; Ring et Van de Ven ; Doz), La dynamique du partenariat asymétrique peut être décrite à travers les changements produits pendant les étapes de son cycle de vie. Ces changements peuvent être examinés pendant l'évolution de la relation et déterminent tous les facteurs pouvant « déstabiliser » la relation pendant les principales phases de son cycle de vie. selon (Hagedoorn et Schakenraad ;Lorange et Roos) des études ont constaté l'existence de liens significatifs entre les conditions initiales de la formation des alliances stratégiques et leurs issues (Hagedoorn et Schakenraad;Lorange et Roos).Plusieurs auteurs ont étudié « Le partenariat » en quelques étapes temporelles avec des effets différenciés sur la relation, comme Zajac et Oslen qui ont étudié la dynamique du partenariat en terme d'initialisation, de processus et de reconfiguration de la coopération ; ou encore Ring et Van de Ven qui ont examiné les effets du processus de négociation, d'engagement et d'exécution sur les perceptions d'efficacité et d'équité de la relation par ses parents.⁴

Selon ces auteurs, le cycle de vie du partenariat est composé de trois étapes importantes :

- L'étape de la formation.
- L'opérationnalisation.

¹Cohen, Wesley C.; Levinthal, Daniel A. Absorptive Capacity: A new perspective on learning and innovation , *Administrative Science Quarterly*,1990 vol. 35, p.128-152.

²Fréchet, M. Les conflits dans les partenariats d'innovation : essai de propositions. *12^{em} Conférence de l'Association internationale de management stratégique*. Les Côtes de Carthage, (2003, juin). Tunisie.

³Idem.

⁴Ring, P.S. et Van de Ven, A.H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationship. *Academy of Management Review*,1994/19(1), 90-118.

Chapitre 2 : Alliances stratégiques et partenariat asymétrique

- Les résultats (L'issue du partenariat).

La progression et le développement ainsi que le passage d'une étape à une autre dans le cycle de vie, sont significativement influencés par les conditions initiales de la formation du partenariat. D'autre part (Blodgett; Harrigan et Newman Yan et Gray) ont expliqué que la relation du partenariat se réajuste et se réorganise par rapport à son développement. Ils mentionnent que quelque soit le sens et la nature de l'évolution de la relation ,il existe un point de passage instable au moment de variation des étapes de cycle de vie de la relation du partenariat.¹Shenkar et Yan ont proposé un modèle (Figure 12) qui explique le cycle de vie d'une entreprise commune, avec prise en compte de tous les passages d'instabilités d'une étape à une autre. Ce modèle a composé le cycle de vie d'une entité commune de partenariat en cinq importantes étapes : préformation, formation post-formation, crise et déclin, échec.

Préformation : Cette étape regroupe les conditions initiales de la formation de la relation du partenariat, selon ce modèle la préformation d'une relation de partenariat est basée sur trois importants points : Le choix du partenaire (pas de relation antérieure et pas de partenaire politique), le partage du pouvoir de négociation entre les partenaires et le choix de la structure de gouvernance).Ces importants points déterminent le contexte dans lequel ce processus du partenariat se déroulera.

Formation :Selon les auteurs le passage pour cette étape rencontre plusieurs obstacles pour la mise en place du projet commun. Ces derniers sont répartis entre les facteurs liés à l'environnement externes (les barrières législatives et réglementaires)et aux facteurs liés à la mise en place des mécanismes du partenariat(Les réunions entre les dirigeants les plus hauts places de la mise en place du partenariat).

Post-formation:l'étape de post formation est considérée comme une très importante phase après la formation du partenariat, elle est nommée chez certains auteurs « après lune de miel ».Le point de passage d'instabilité de cette phase est la poursuite des intérêts et objectifs cachés de chaque partenaire.

Crise et déclin :Après la fin « de lune de miel » entre les partenaires et la divulgation des objectifs cachés de chaque partie, et suite aux pressions des forces environnementales et l'absence des mécanismes efficaces pour la résolution des conflits, la relation de partenariat sombre dans une situation de crise et du déclin accompagné de sabotage mutuel.

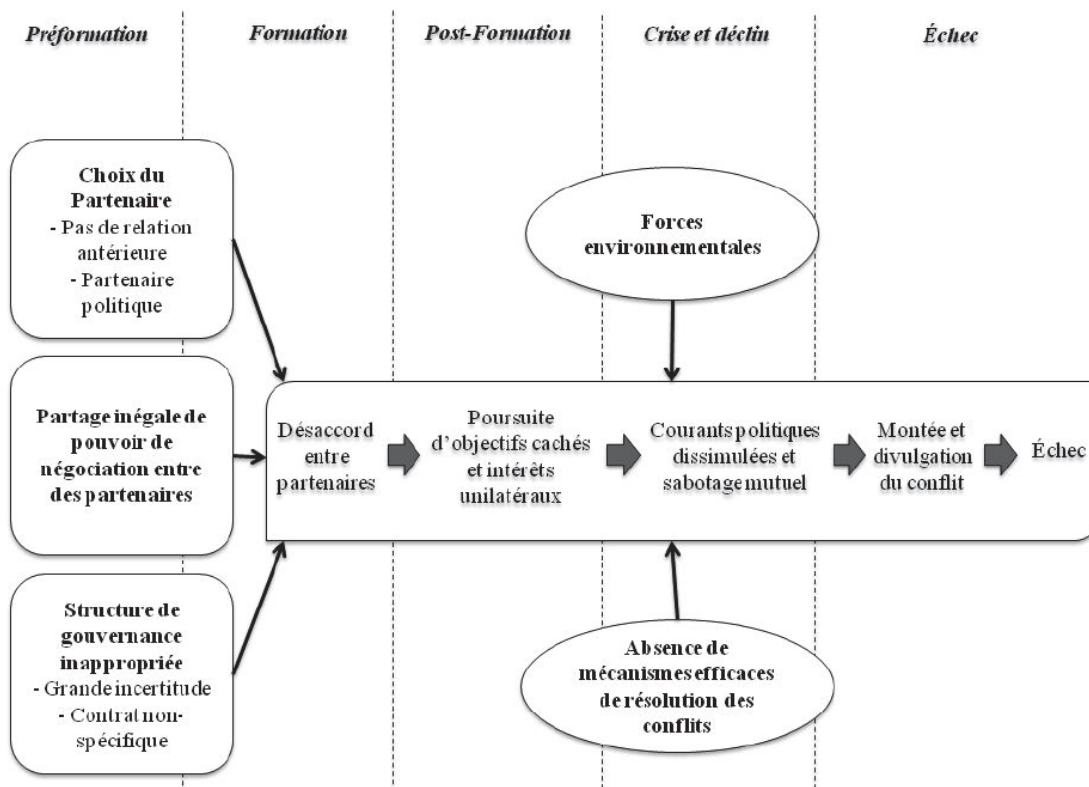
Échec : Dans cette phase finale, suite aux cumuls des différents passages d'instabilité du cycle de vie de la relation, tous les conflits entre les partenaires remontent à la surface et tous seront divulgués. Cette étape est considérée comme le point de non-retour de la relation

¹Idem.

Chapitre 2 : Alliances stratégiques et partenariat asymétrique

du partenariat et déclare son acte de décès.¹ Selon les auteurs ce processus est non linéaire, car certaines relations de partenariat peuvent avoir des désaccords avant même de voir le jour.

Figure 12 Cycle de vie du partenariat.



Source : Adapté de Shenkar et Yan (2002, p.595).

Conclusion du chapitre 2

Le second chapitre a précisé les motifs de l'engagement des entreprises à développer des partenariats, à travers la contribution des auteurs dans la formation d'une connaissance sur le partenariat. Nous avons commencé ce chapitre par définir les alliances stratégiques, et les différentes formes de partenariat. Nous avons montré que les relations de partenariat s'appliquent aussi bien aux entreprises de même niveau de développement, qu'aux entreprises de tailles différentes. La plupart des auteurs cités, voient que le partenariat est une solution à

¹Shenkar, O. et Yan A, Failure as a consequence of partner politics: learning from the life and death of an international cooperative venture, 2002, *Human Relations*, Vol. 55, N° 5, p. 565-600.

Chapitre 2 : Alliances stratégiques et partenariat asymétrique

l'incertitude de l'environnement, mais lorsqu'il s'agit de relations entre des entreprises ayant des tailles différentes, la probabilité de voir émerger des comportements opportuniste est souvent élevée, c'est le cas des partenariats asymétriques, qui se développent entre des entreprises originaires des pays développés et des entreprises issues des pays en voie de développement, où le principal motif de la coopération est le besoin d'un savoir-faire détenu par l'entreprise des pays développés. Les auteurs qui ont étudié le partenariat asymétrique, ont développé des modèles qui s'appuient sur la durée de la relation, qui traverse plusieurs phases de la préformation et formation de la relation, qui traduisent la stabilité, aux phases de crise et de déclin qui annoncent l'échec de la relation.

Conclusion de la partie 1

Nous avons consacré la première partie de cette thèse à l'analyse théorique du partenariat dans son ensemble, en vue de comprendre les motivations des entreprises à coopérer entre elles, sans tenir compte de la taille. Il est certain que la littérature a si bien traité le partenariat, mais sans vouloir exploiter la quasi-totalité des travaux réalisés sur ce sujet, il semble préférable de sélectionner les théories qui nous aident à affronter notre terrain. Nous avons mobilisé les théories centrées sur la firme et les théories qui expliquent les relations de la firme avec son environnement. Ces théories fournissent des analyses fécondes sur les relations interentreprises, qui nous permettent de comprendre que le partenariat est pensé comme solution à l'incertitude de l'environnement.

Il existe plusieurs formes de partenariat, selon les objectifs des entreprises engagées dans une relation de coopération. Nous avons constaté que le partenariat peut se réaliser entre des entreprises n'ayant pas la même taille, des grandes entreprises peuvent développer des relations de partenariat avec des PME, qui conduisent souvent à une logique asymétrique et à l'émergence d'un comportement opportuniste au détriment de la PME. Il existe des partenariats qui se nouent entre des entreprises ayant le même niveau de développement, ce qui écarte la formation des relations asymétriques et le développement d'un comportement opportuniste. Un autre type de partenariat souvent classé dans les rangs de l'asymétrie, se développe entre des entreprises originaires des zones géographiques développées, et des entreprises issues des zones géographiques en voie de développement. Le principal motif de ce rapprochement est la détention d'un savoir-faire recherché par les entreprises des pays en voie de développement

Partie 2 : Partenariat asymétrique et performance

Introduction

La seconde partie est une analyse de la littérature sur le partenariat asymétrique et la performance. Elle s'appuie essentiellement sur l'étude de la coopération entre une grande entreprise et une petite et moyenne entreprise. Ce type de relation qui se développe entre deux entreprises n'ayant pas la même taille, est qualifié d'asymétrie, le plus souvent source de comportement opportuniste. Il existe un autre type de relation qui se noue entre une entreprise provenant d'un pays développé et une entreprise appartenant à un pays en développement. Cette relation est également asymétrique. Sa gestion est tributaire de plusieurs facteurs qui déterminent sa durée, comme le contrôle ou la confiance.

Cette partie est divisée en deux chapitres, le troisième chapitre est directement lié au partenariat asymétrique. Nous identifions les facteurs qui provoquent une relation asymétrique comme la taille ou le savoir faire, et nous expliquons l'échec et le succès du partenariat asymétrique. Nous montrons que la gestion d'une relation asymétrique, repose sur des actes comme le contrôle, et sur des valeurs comme la confiance. Ces attributs déterminent la durée de vie d'une relation en vue de maintenir le partenariat aussi longtemps que possible. Le quatrième chapitre nous offre la possibilité de cerner les critères utilisés par les auteurs pour mesurer la performance, comme l'atteinte des objectifs fixés par les partenaires, la stabilité, et la rentabilité.

Chapitre 3 : Eclairage théorique sur les relations de partenariat asymétrique

Chapitre 03: Eclairage théorique sur les relations de partenariat asymétrique.

Chapitre 03: Eclairage théorique sur les relations de partenariat asymétrique:

Nous présentons dans le troisième chapitre quelques théories qui ont contribué à l'enrichissement du domaine du partenariat asymétrique, en vue de mieux cerner l'objet de recherche. Il semble nécessaire de s'interroger sur les motivations des partenaires à mobiliser leurs ressources pour réaliser un projet commun. Les chercheurs ont montré que ces motivations justifient le succès d'une relation initiale qui se développe entre deux ou plusieurs entreprises. L'asymétrie entre les partenaires, se précise clairement, à travers l'observation des différences inhérentes à la taille, le savoir-faire et l'origine des partenaires, citées à titre d'exemple pour circonscrire le concept d'asymétrie. Une relation dure plus longtemps si elle est stable, et s'appuie sur des actes de gestion comme le contrôle, ou sur des valeurs morales comme la confiance pour maintenir sa stabilité. Certains chercheurs voient qu'une relations asymétrique évolue d'une manière descendante jusqu'à l'échec, et provoque souvent l'émergence d'un comportement opportuniste, qui offre la possibilité au partenaire le plus fort d'exploiter la faiblesse du partenaire pour servir ses propres intérêts. Tous ces éléments liés au partenariat asymétrique sont traités par le troisième chapitre, grâce à la littérature mobilisée en vue de comprendre les différents aspects de ce type de relation, qui se noue entre une grande entreprise et une petite entreprise, ou entre une entreprise originaire d'une zone géographique développée et une entreprise issue d'un pays sous-développé ou en voie de développement

1. La revue de littérature :

Les différentes recherches effectuées sur les relations du partenariat asymétrique ont été réparties selon le cycle de vie de la relation du partenariat sur trois importants axes : Les conditions initiales du partenariat (Pré formation), les mécanismes de relation du partenariat (contrôle et confiance) et leurs issues sur la relation du partenariat (performance et instabilité) (existence du partenariat) et enfin des études qui visent à comprendre la dernière étape de la relation du partenariat (L'échec)

1.1. Les études basées sur les conditions initiales de relation du partenariat :

Les conditions initiales du partenariat représentent les conditions de préformation de la relation du partenariat. Les chercheurs considèrent ces conditions comme des éléments importants pour la réussite de la relation de coopération.

Chapitre 03: Eclairage théorique sur les relations de partenariat asymétrique.

Les différentes recherches importantes effectuées sur cette condition initiale ont été focalisées sur les motivations des partenaires et l'asymétrie des parents :

Tableau 03 Les études effectuées sur les conditions initiales de la relation du partenariat.

Variables mobilisées	Items	Auteurs
Motivations du parent local	Partager les frais de R&D	Luo et Chen (1997)
	Maîtriser une nouvelle technologie	Ouadaogo (2007)
	Obtenir de nouvelles ressources	Selekler-Gökçen et Uysal-Tezölmez (2007)
Motivations du parent étranger	Complémentarité des attentes avec le parent local	Sim et Ali (1998)
	Diversification	Sarkar et al. (2001)
	Expansion	Lambe et al. (2002)
	Accès à de nouveaux marchés	Boateng et Glaister (2002)
Apports du parent local	Technologie	Mitchell et al. (2003)
	Formation	Demirbag et Weir (2006)
	Savoir-Faire managérial	
Apports du parent étranger	Technologie	Steensma et Lyles (2000)
	Formation	Barden et al. (2005)
	Savoir-Faire managérial	Demirbag et Weir (2006)
		Nguyen et Larimo (2008)
Asymétrie des coentreprises internationales	Effectif	
	Chiffre d'affaires	Beamish et Jung (2005)
	Taux de croissance	Cheriet et al. (2007)
	Clientèle Prise de décision	
		Geringer et Hebert (1991)
		Mjoen et Tallman (1997)
		Saxton (1997)

Source: Laure Dikmen Gorini, 2017.

Chapitre 03: Eclairage théorique sur les relations de partenariat asymétrique.

D'autres chercheurs ont focalisé leurs recherches spécifiquement sur l'asymétrie des partenaires, les études effectuées sur l'asymétrie des parents ont été cadrées sûres : la taille des partenaires, les ressources et les compétences, l'origine et la zone géographique, le niveau d'expérience et le niveau de développement.

Tableau 04 Quelques études empiriques sur les variables asymétriques endogènes.

Les auteurs	Les variables asymétriques	Mesures et observations
Harrigan (1986) Mouline (2005)	La taille	La différence de taille entre les partenaires se mesure par deux manières : - soit par le rang dans la liste de toutes les entreprises mondiales (appartenance aux 25 premières entreprises ou au 100 premières entreprises dans le monde) ; - soit par le chiffre d'affaire et les bilans d'entreprises.
Mouline (2005)	Les ressources et les compétences	L'importance des ressources est mesurée par trois variables : le niveau de la spécificité, la facilité d'accès à ces ressources et la valeur intrinsèque. L'importance des compétences se mesure par le niveau de savoir faire et les méthodes de travail permettant de réduire les coûts supplémentaires.
Harrigan (1986) Mouline (2005)	L'origine et la zone géographique	La mesure de la zone géographique se fait selon l'appartenance : - à l'Europe et aux Etats-Unis ou ; - à l'Asie et aux autres continents.
Harrigan (1986)	Le niveau d'expérience	Le niveau d'expérience se mesure par les capacités à gérer les interactions organisationnelles et les conflits.
Mouline (2005)	Le niveau de développement	Le niveau de développement se mesure par : - le portefeuille des produits, des activités et des alliances ; - les différents marchés sur lesquels le partenaire opère.

Source : Cherbib et Assens (2008).

Chapitre 03: Eclairage théorique sur les relations de partenariat asymétrique.

1.2. Les études basées sur les mécanismes de pilotage (contrôle et confiance) et les issues de relation du partenariat (performance et instabilité):

D'autres auteurs ont consacré leurs recherches pour comprendre la relation du partenariat elle-même : ses mécanismes, ces issues et les effets des mécanismes sur les issues de la relation du partenariat.

Cette partie de recherche a visé les deux étapes de cycle de vie qui suivent l'étape de la formation de la relation du partenariat ci-dessous quelques études empiriques effectuées par les chercheurs :

Tableau 05 Quelques études empiriques sur les mécanismes de pilotages et leurs issues sur la relation du partenariat.

Thème	Auteurs et études
Contrôle	Killing (1983) ; Lecraw (1984) ; Franko (1989) ; Geringer et Hebert (1989) ; Tallman et Shenkar (1994) ; Yan et Gray (2001).
Confiance	Mohr et Spekman (1994) ; Ring et Van de Ven (1994) ; Madhok (1995) ; Gulati (1995) ; Das et Teng (1998) ; Vidot-Delerue et Simon (2005).
Performance	Steensma et Lyles (2001) ; Das et Teng (2003) ; Arino (2003) ; Blanchot (2006) ; Mohr (2006).
Asymétrie	Chen et Chen (2002) ; O'Flynn et O'Dwyer (2005) ; Tinlot et Mothe (2005).
Instabilité	Blodgett (1992) ; Yan (1998) ; Yan et Zeng (1999) ; Inkpen et Beamish (1997) ; Das et Teng (2001).
Lien contrôle - Confiance	Zaheer et Venkatraman (1995) ; Knight et al. (2001) ; Poppo et Zenger (2002) ; Vidot-Delerue et Simon (2005) ; Roux et Bornarel (2007).
Lien Performance- Instabilité	Geringer et Hebert (1991) ; Park, Ungson (2001) ; Arino (2003) ; Mohr (2006).
Effet asymétrie sur performance/ instabilité	Osborn et Baughn (1990) ; Baum et al. (2001) ; Beamish et Jung (2005).

Source: Foued Cheriet, Laure DIKMEN (2009)

Chapitre 03: Eclairage théorique sur les relations de partenariat asymétrique.

Les variables utilisées par les chercheurs étaient différentes, nous observons ci-dessous quelques variables utilisées dans les études réalisées précédemment sur les mécanismes de la relation du partenariat et leurs issues sur la relation de coopération :

Tableau 06 Quelques différents items utilisés pour la mesure des mécanismes de pilotages et leurs issues sur la relation du partenariat.

Variables	Mesures	Source
Contrôle	Contrôle spécifique sur 18 fonctions stratégiques pondéré par importance de la fonction	Lecraw (1984)
Confiance	Inverse des perceptions des différents risques mesurés par des items (05 types)	Vidot-Delerue et Simon (2005)
Performance	Mesure de la satisfaction du parent (15 items) et atteinte des objectifs (7 items)	Luo, Shenkar et Nyaw (2001)
	Combinaison performance financière (CA et rentabilité), organisationnelle (objectifs parent, satisfaction et transfert net) et opérationnelle (Stabilité, survie et longévité)	Arino (2003)
Asymétrie	Rapport de la différence des effectifs à l'effectif du partenaire dominant	Beamish et Jung (2005)
	Rapport des chiffres d'affaires ou du total des bilans comptables des deux partenaires	Tinlot-Mothe (2005)
Instabilité	Changement organisationnel majeur ou significatif dans la répartition du capital et le contrôle de management	Yan et Zeng (1999)
	Spécificités instabilité par les formes et les motifs de sortie: Notion d'instabilité dynamique et différenciée	Cheriet (2008)

Source: Foued Cheriet, Laure DIKMEN (2009)

Chapitre 03: Eclairage théorique sur les relations de partenariat asymétrique.

1.3. Les études basées sur l'échec de la relation du partenariat :

Dans ce type d'étude les chercheurs ont consacré leurs études sur la dernière étape de la relation du partenariat "L'échec", ils ont essayé de comprendre les causes de l'échec de la relation. D'autres chercheurs sont allés plus loin dans ce type d'études et ont essayé de comprendre les conflits durant tout le cycle de vie jusqu'à l'échec de la relation du partenariat. ci dessous quelques études réalisées pour comprendre le phénomène d'échec dans la relation du partenariat.

Tableau 07 : Quelques études empiriques sur L'échec de la relation du partenariat..

Auteur / Etude	Relation	Période	Echantillon	Critères d'échec	Résultats	Commentaires
Franko (1971)	JV Internat	1961-1967	1100 JVI	Cession, Acq, diss, Chgt % capital	28,5%	
Berg, Fridman (1978)	JV Chimie	1924-1969	123 JV Domestiques	Dissolution, cession à un tiers	40,7%	JV Dissoutes ou cédées alors que performantes Financièrement
Killing (1983)	JV Internat		35 JVI	Diss, Cess, Acq et réorganisation majeure	35%	Stabilité et contrôle dominant, durée et perception de succès
Stuckey (1983)	JV alumin	1955-1979	60 JV	Dissolution, Acq, Chgt % Capital	42%	
Beamish (1985)	IJV / PVD	Avant 1984	66 JVI	Réorg maj, Diss, Cession, Acq	45%	58% : Part Public, 23% Privé Stabilité JV pays développés
Gomes-Caseres (1987)	JV internat Filiales	1900-1975	2378 JVI 3555 Filiales	Diss, Acq, Cession au partenaire local	30,6% 15,7%	Dissolution JV < Dissolution filiales
Porter (1987)	JV		300 JV	Disparition de l'entité commune, Dis	50,3%	
Harrigan (1988)	A. Strat	1974-1985	895 AS	Disp de l'entité dans sa configuration initiale	54,8%	Asymétrie stratégique : Taille, Nationalité, expérience antérieure comme facteurs d'échec
Kogut (1988)	JV	Avant 1988	149 JV	Acq, Diss, Réorg Maj	51,7%	Effets des caractéristiques du secteur et croissance du marché
Kogut (1989)	JV Indust	Avant 1988	92	Dissolution	29%	
Kogut (1991)	JV Indust	Avant 1988	92	Acquisition reprise par un partenaire	40%	Croissance du marché
Bleeke , Ernst (1991)	AS Internat	Avant 1990	49 AS 28 Acq	Non atteinte des objectifs ou recouvrement des coûts financiers d'au moins un partenaire	49 % AS 43%Acq	Contrôle Split comme facteur de stabilisation
Kent (1991)	JV, Contrat Ind Pétrole	1954-1973	563 JV 479 Contrats	Faible performance financière		Perf des JV plus faible que celle des autres formes contractuelles
Blodgett (1992)	JV	Avant 1992	1339 JV	Renégociation des contrats		Déséquilibre % capital, Echec plus élevé pour JVI pays développés

Chapitre 03: Eclairage théorique sur les relations de partenariat asymétrique.

Auteur / Etude	Relation	Période	Echantillon	Critères d'échec	Résultats	Commentaires
Pennings, Douma, Barkema (1994)	JV Allemandes. Implantations	1966-1988	462 accords	Rupture : Sortie d'un partenaire de la relation		JV plus instables que les filiales
Li (1995)	Implantations à l'étranger	1974-1988	267 Impl (dont JVI)	Rupture : Sortie d'un partenaire de la relation		Echec des JVI plus élevé que pour les filiales
Lee, Beamish (1995)	JVInt : Corée dans PVD	1973-1988	31 JVI	Chgt % capital et Réorg Majeure	19%	Echec différent selon le partenaire (Pubic, privé)
Makino (1995)	JV Japonaises en Asie	1986-1991		Dissolution, Acq, Cession	12,9%	Effet des politiques locales significatif sur la survie mais non significatif sur la performance
Park, Russo (1996)	JVI électronique	1979-1988	204 JVI	Dissolution, cession à un tiers (Acquisition exclue)	27,5%	Durée influencé par compétitivité dans le secteur, rivalité inter firmes et transfert technologique
Park, Ungson (1997)	JVI électronique	1979-1988	186 JVI	Diss. Acq. Cession au partenaire local		Effet des relations antérieures Echec JV US-US > US Japan
Yamawaki (1997)	JVI et accord au Japan	1980-1990	371 accords et JVI	Rupture : Sortie d'un partenaire de la relation		Echec JV> Echec Filiales et autres accords
Hennart, Kim, Zeng (1998)	Filiales, JVI Japonaises aux USA	1980-1991	284 JVI et filiales	Cession, dissolution, sortie d'un partenaire	26,4%	Echec plus élevé par cession, déterminants échec par cession différents de ceux par dissolution
Hennart, Roehl, Zietlow (1999)	JV Japan/USA	1980-1991	57 JVI	Changement de propriété ou de répartition du capital	63%	Echec financier et conflits entre partenaires comme facteurs d'échec

Source : Cheriet et all (2009).

Chapitre 03: Eclairage théorique sur les relations de partenariat asymétrique.

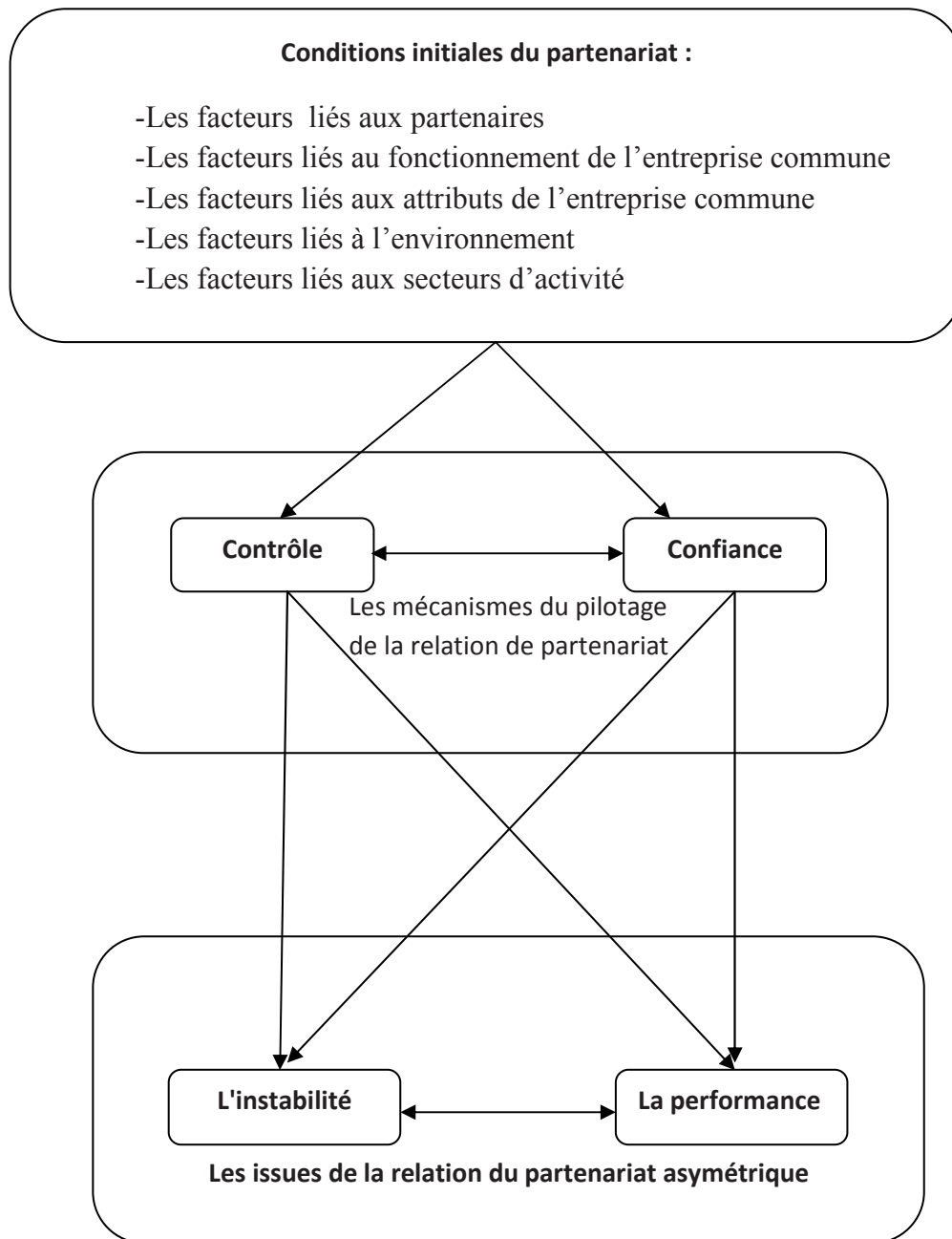
Selon les différentes revues de littérature présentées, on peut constater que le domaine de recherche du partenariat d'entreprises est largement vaste, les recherches effectuées ont été réparties selon le cycle de vie de la relation du partenariat depuis sa préformation jusqu'à son échec.

La première catégorie de recherche était focalisée sur les conditions initiales de la relation du partenariat spécifiquement sur les motivations des partenaires, les apports de chaque partenaire et l'asymétrie entre les différents partenaires. Ces différentes variables sont considérées comme facteurs internes de réussite du partenariat, alors que les facteurs externes de réussite de la coopération ont été ignorés par les recherches, spécifiquement les variables liées au climat d'investissement dans le pays récepteur.

Dans un second lieu, une autre vague de chercheurs a focalisé ses travaux sur l'asymétrie des partenaires comme facteur important de réussite de la relation du partenariat, où ils ont étudié les variables asymétriques endogènes (la taille des partenaires, les ressources et compétences, la zone géographique, le niveau d'expérience et le niveau de développement). On peut constater que ces deux premières catégories de recherche ont étudié seulement les conditions initiales de la relation du partenariat et ont ignorés les mécanismes de fonctionnement et ses issues. On note que d'autres chercheurs comme Cheriet et al ont orienté leurs recherches sur les mécanismes de fonctionnement (contrôle /confiance) de la relation du partenariat et leurs issues (Performance/instabilité), où on peut constater deux catégories de recherches, la première catégorie est basée sur une seule variable telle que la confiance, le contrôle, la performance et l'instabilité, la deuxième catégorie de recherche s'appuie sur la combinaison de plusieurs variables. Le modèle le plus complet utilisé jusqu'à présent est le modèle intégrateur de Cheriet qui regroupe les conditions initiales du partenariat, ses mécanismes de pilotage (contrôle /confiance) et ses issues (Performance/instabilité).

Mais pour le cas algérien, nous n'avons constaté aucune étude récente plus approfondie qui regroupe toutes ces variables importantes dans la relation du partenariat. À cet effet nous adoptons l'utilisation du modèle intégrateur élaboré par Cheriet afin d'essayer d'analyser la performance de la relation du partenariat en Algérie.

2. Le modèle conceptuel :



Chapitre 03: Eclairage théorique sur les relations de partenariat asymétrique.

2.1. Les conditions de réussite de la relation du partenariat :

Il existe un consensus entre plusieurs auteurs que la réussite de la relation du partenariat est liée aux conditions initiales de sa création. Selon Robson et al la majorité des chercheurs voit que les conditions initiales de la création d'une entreprise commune se rapportent à deux types de facteurs : des facteurs internes et des facteurs externes.¹

Pour Bellon et al. « Les résultats des alliances en termes de création de valeur, de durée, de stabilité dépendent aussi bien de leur environnement que du processus même de la collaboration. L'expérience passée, la structure du secteur d'activité, la structure de gouvernance, asymétrie entre les parents, l'intensité de la R&D, etc., constituent autant de facteurs structurels contribuant à l'évolution de l'alliance ». ² D'après Beamech et al on peut regrouper les conditions initiales de la création d'une relation du partenariat dans le cadre d'une entreprise commune, en deux types de facteurs répartis en cinq sous catégories : Facteurs internes (liés aux partenaires, et au fonctionnement de l'entreprise commune et des facteurs liés aux attributs de l'entreprise commune) et des facteurs externes (liés à l'environnement et aux secteurs d'activité).

a) Les facteurs internes Ce sont des facteurs liés à l'environnement interne de l'entreprise commune, ils sont répartis selon les auteurs en sous rubriques :

1-Les facteurs liés aux partenaires : les auteurs ont regroupé dans cette rubrique toutes les caractéristiques liées à chaque partenaire individuellement, ses caractéristiques sont :

- **L'expérience** : L'expérience est considérée comme l'un des facteurs le plus important dans la relation du partenariat, les auteurs distinguent plusieurs type d'expériences : -

L'expérience des partenariats précédente et celle de l'entreprise avec son partenaire (Brulhart).³

- L'expérience spécifique au pays d'accueil et l'expérience internationale (Luo).⁴

¹Robson M.-J., Leonidou L.-C. et Katsikeas C.-S, Factors Influencing Joint Venture Performance: Theoretical Perspectives, Assessment, and Future Directions, *Management International Review*, 2002, Vol. 42, N°4, p.385-418.

²Bellon B., Ben youssef A., Plunket A, « Les déterminants des alliances industrielles stratégiques Nord-Sud : Quelques enseignements tirés des alliances euroméditerranéennes », 2001, *Seconde conférence du Femise*, Mars, Marseille.

³Brulhart F, Expérience du partenariat, expérience du partenaire, connivence interpersonnelle : quel impact sur la réussite du partenariat vertical ? , *Management*, 2005, Vol.8, N°4, p.167-191..

⁴Luo Y, "The independent and interactive roles of procedural, distributive, and interactional justice in strategic alliances", *Academy of Management Journal*, 2007, Vol.50, N°3, p.644-664.

Chapitre 03: Eclairage théorique sur les relations de partenariat asymétrique.

Nonaka voit que « L'expérience comme facteur environnemental interne peut également impacter la gestion des conflits. C'est précisément pendant de tels événements inhabituels pour l'entreprise que les individus se trouvent forcés à discuter et à se poser des questions, afin de réexaminer ses procédures et essayer d'organiser ces nouvelles expériences dans un nouveau contexte ».¹

-L'asymétrie des partenaires : l'asymétrie des partenaires est considérée comme un facteur interne important pour nouer la relation du partenariat, malgré les différents facteurs ressortis par les auteurs (voir chapitre 02) les études les plus importantes sur l'asymétrie se sont focalisées sur : la taille des partenaires, les ressources et les compétences, la zone géographique, l'asymétrie d'expérience et le niveau de développement.

-La comptabilité des objectifs et fit stratégique : Ce facteur est considéré comme l'élément principal pour le début de la relation du partenariat. Blanchot affirme que la compatibilité des objectifs permet de réduire les incertitudes et le risque d'ambition divergente et assure la bonne réalisation du projet.² Le fit stratégique joue aussi un rôle important dans la satisfaction et la capacité d'apprentissage des partenaires (Jolly).³

-L'homologie de trajectoire des dirigeants : *L'homologie de trajectoire des dirigeants est un facteur lié à la comptabilité des objectifs et le fit stratégique des partenaires.* Blanchot, ajoute que ce dernier est un antécédent de la confiance entre les différents partenaires.⁴

-La rivalité inter firmes : Les auteurs ont expliqué la rivalité inter firme pour que l'entreprise accède à une position de renommée internationale et/ou maintient sa continuité devant différents obstacles. Elle est obligée de nouer une relation de partenariat, si ses partenaires ne sont pas du même secteur d'activité ou une alliance stratégique avec des partenaires du même secteur. Cette mise en commun des ressources engendre la dépendance des partenaires envers ceux qui les détiennent. Dès lors, le partenaire dépendant sera confronté à une perte d'autonomie (El Filali El Youssefi).⁵

¹Nonaka, I, The knowledge creating company, *Harvard Business Review*, 1991, vol. 69, n° 6, p. 96 – 104.

²Blanchot F, Alliances et performances : Un essai de synthèse, *Cahiers de recherche CREPA DRM*, N°1, Janvier 2006. Université Paris Dauphine.

³Idem

⁴Idem

⁵El Filali El Youssefi, Mohamed , *Les alliances stratégiques entre les entreprises à l'ère de la mondialisation et du changement de paradigme technologique* , Cahiers du Crises, 2000, Collection Working Papers.

Chapitre 03: Eclairage théorique sur les relations de partenariat asymétrique.

2-Les facteurs liés au fonctionnement de l'entreprise commune : Ces facteurs regroupent tous les points importants nécessaires au fonctionnement de l'entreprise commune, ses points sont :

-La confiance : La confiance est une condition fondamentale pour la réussite des relations du partenariat, elle est non seulement importante pour son démarrage, mais elle est essentielle durant tout le cycle de vie de la relation. Les auteurs ont considéré la confiance comme une variable importante du mécanisme de la relation du partenariat.

-L'engagement : Pour Aliouat l'engagement est considéré comme l'effort fourni par les partenaires afin de soutenir la relation du partenariat durant tout au long du cycle de vie de la relation.¹Nakos et Brouthers ont démontré que l'engagement réduit les coûts de transaction de l'opération du partenariat et l'opportunisme des partenaires. Ils ont ajouté que l'engagement à long terme influence la satisfaction des partenaires.²

-Le fit culturel : Le fit culturel est parmi les facteurs le plus important pour le démarrage de la relation du partenariat. Bener et Glaister ont mentionné que la différence de culture organisationnelle peut conduire à plusieurs différences ³:

- Des différences dans les pratiques organisationnelles et administratives.
- Des différences dans les attentes des employés.
- Des différences dans l'interprétation des réponses aux problèmes stratégiques.

D'autre part Beamish mentionne que plusieurs études ont testé la relation supposée entre les différences culturelles et l'échec des entreprises communes. Les résultats ont été souvent contradictoires.⁴

3-Les facteurs liés aux attributs de l'entreprise commune : La troisième rubrique regroupe les facteurs liés aux attributs de l'entreprise commune, ils sont présentés comme suit :

- La diversification : La diversification est une forme de développement stratégique, selon les stratégies de Porter, elle est répartie en trois formes :la diversification du produit, la

¹ Idem.

²Nakos G., Brouthers K.-D. ,International alliance commitment and performance of small-medium-size enterprise: The mediating role of process control, *Journal of International Management*, 2008, Vol.14, p.124-137.

³Bener M., Glaister K.-W, "Determinants of performance in international joint ventures", *Journal of Strategy and Management*, 2010, N°3, Vol.3, p.188-214.

⁴Lane P.-J., Beamish P.-W, Cross-cultural cooperative behavior in joint ventures in LDCs, 1990 *Management International Review*, 20, Special Issue, p.87-102.

Chapitre 03: Eclairage théorique sur les relations de partenariat asymétrique.

diversification du marché et la diversification du couple produit, marché. Carbone, Lemaire et Nivoix ont montré que dans le cadre de globalisation du marché toutes les entreprises quel que soit leur nationalité ou quel que soit leur taille, elles cherchent à appliquer une stratégie de diversification afin de faire face à la compétitivité. Dans le contexte actuel de la mondialisation, le partenariat est devenu un passage nécessaire pour appliquer la stratégie de diversification.¹

-Structure de gouvernance : Selon plusieurs auteurs la question de la gouvernance et les relations du partenariat a été traitée dans la littérature en management stratégique à travers deux concepts fondamentaux. D'une part, la gouvernance formelle qui soulève les problématiques de contrôle au sein des alliances (Geringer et Hebert)², et d'autre part, la gouvernance informelle qui est appréhendée à travers le concept de la confiance (Vidot-Delerue et Simon)³. La complexité de la structure organisationnelle de l'entreprise commune contraint les partenaires à contrôler leurs activités à travers la répartition du capital (Killing)⁴. L'utilisation des règles formelles du contrôle constitue une étape préalable à l'instauration et au développement de la confiance (Dikmen et Triki).⁵ Le contrôle et la confiance sont considérés comme des mécanismes de gouvernance, plusieurs études ont été réalisées pour comprendre la relation de ces mécanismes sur l'issue de la relation du partenariat.

-Structure du capital : Le facteur de structure du capital est un facteur lié directement au facteur du contrôle. Mais il n'existe pas un consensus entre les différents auteurs sur l'effet de détention d'une part de capital majoritaire sur le contrôle de l'entreprise commune, bien que, plusieurs auteurs mentionnent que le contrôle en faveur du partenaire étranger est associé à une performance satisfaisante (Lu et Hebert).⁶ Une répartition du capital social équitable permet de garder un contrôle équilibré et une répartition des dividendes plus équilibrés (Blodgett)⁷.

¹Carbone, Valentina, Jean-Paul Lemaire, et Sophie Nivoix(éds). 2013. Nouveaux défis du Management International. Paris : Gualino.

²Geringer J. M., Hebert L. Control and performance of International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies*, 1989, 20, 235-254.

³Vidot -Delerue H., Simon E, Confiance, contrat et degré d'asymétrie dans les relations d'alliance, *Management International*, 2005, Vol.10, N°1, p.51-66.

⁴Killing J.-P., *Strategies for Joint Venture Success*, New York, 1983, Praeger Lane, P.J.

⁵Dikmen L. et Triki D, Contrôle & Performance des Joint-ventures internationales : Cas des JVI implantées en Turquie XIX^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), 2-4 juin 2010, Luxembourg.

⁶Lu, J. W., Hebert L. Equity control and the survival of international joint ventures: a contingency approach. *Journal of Business research*, 2005 58, 736-745.

⁷Blodgett L.-L, Factors in the instability of international joint ventures: An even history analysis, *Strategic Management Journal*, 1992, Vol.13, p.475-481.

Chapitre 03: Eclairage théorique sur les relations de partenariat asymétrique.

-Nombre de partenaires : Selon des études menées par Makino et Beamish , plus de 54,6 % des joint-ventures internationales impliquent plus de trois partenaires¹. Plusieurs chercheurs ont conclu que plus le nombre de partenaires est important, les coûts de transaction et d'opportunisme sont réduits (Arino et Reuer).²Gong et al expliquent que plus que l'entreprise commune dispose de ressources, plus il est difficile d'assurer la coordination entre les partenaires. Ce qui peut augmenter les coûts et créer des conflits entre les partenaires. A cet effet cette situation pousse les partenaires à ne pas trop s'impliquer dans la stratégie collective, afin d'éviter de supporter des coûts supplémentaires.

b) Les facteurs externes : Les facteurs externes ce sont des facteurs liés à l'environnement externe de l'entreprise commune, ils ont été répartis selon les auteurs en deux sous-rubriques :

1- Les facteurs liés à l'environnement : Cette sous-rubrique regroupe les facteurs liés directement à l'environnement externe de l'entreprise commune, ils sont classés comme suit :

-Le risque pays : Le risque pays est considéré par certains auteurs comme un facteur de non-performances des JVI (Meschi et Riccio).³

Yan) pense que « dans le cas des JVI, créées dans des économies émergentes, l'incertitude politique et économique de ces environnements ainsi que la dynamique interculturelle et inter-organisationnelle ont rendu leur gestion particulièrement délicate ». ⁴Par ailleurs Barkema et Vermeulen ne trouvent pas de lien entre cette variable et la stabilité de la structure commune.⁵

- La distance culturelle : La *distance culturelle* reflète la diversité entre deux cultures nationales (Moalla).⁶Selon Luo et al les différences interculturelles entre les différents partenaires peuvent provoquer divers problèmes, par exemple, des problèmes liés à la communication entre les partenaires.⁷D'autres auteurs (Sirmon et Lane) ont constaté que la distance culturelle représente un facteur d'échec pour la relation du partenariat. C'est pour cela que les acteurs impliqués dans la relation du partenariat auront du mal à interagir

¹Idem.

²Arino A., Reuer J.-J., Alliance contractual design, *IESE Research Papers*, 2004, D/572, IESE Business School

³Meschi P.-X., Riccio E., Country risk, National cultural differences between partners and survival of international joint venture in Brazil, *International Business Review*, 2008, Vol.17, N°3, p.250-266.

⁴Yan A., Structural Stability and Reconfiguration of International Joint Ventures, *Journal of International Business Studies*, 1998, Vol.29, N°4, p.773-796.

⁵Idem.

⁶Moalla E., La distance et le développement international des entreprises, *Management & Avenir*, 2011, Vol. 6, N°46, p35-52.

⁷Luo Y., Shenkar O., Nyaw M. K., "A dual parent perspective on control and performance in international joint ventures: Lessons from a developing economy, 2001, *Journal of international business studies*, Vol 32, N° 1. PP 41- 58.

Chapitre 03: Eclairage théorique sur les relations de partenariat asymétrique.

efficacement.¹De même Barkema, Bell et Pennings voient que la distance culturelle affecte la survie des entreprises communes.²

- **La politique gouvernementale du pays d'accueil :** Ce deuxième facteur externe est considéré aussi comme facteur très important, nécessaire à la création de l'entreprise commune, ainsi il représente une assurance pour la continuité de la relation du partenariat :

2-Les facteurs liés aux secteurs d'activité : Les facteurs liés aux secteurs sont multiples, parmi les facteurs les plus étudiés par les chercheurs pour le secteur d'activité: la croissance, la profitabilité et la structure du secteur d'activité.

-La croissance, la profitabilité et la structure du secteur d'activité :Ces différents facteurs paraissent très importants pour toute relation de partenariat avant sa concrétisation Les partenaires étudient le marché cible avant la formation de tout type de partenariat, La dynamique du *secteur d'activité* peut conditionner fortement la réussite de l'entreprise commune en différents points (Luo).³

Tableau 08 : Les facteurs de réussite de la relation du partenariat.

Les facteurs de réussite de la relation de partenariat.		
Les facteurs internes	Les facteurs liés aux partenaires.	L'expérience
		L'asymétrie des partenaires.
		La comptabilité des objectifs et le fit stratégique
		L'homologie de trajectoire des dirigeants
		La rivalité inter firmes
	Les facteurs liés au fonctionnement de l'entreprise commune	La confiance
		L'engagement
		Le fit culturel
	Les facteurs liés aux attributs de l'entreprise commune	La diversification
		La structure de gouvernance
		La structure du capital
		Le nombre de partenaires
	Les facteurs Liés à	Le risque pays

¹Sirmon D.-G., Lane P.-J. , A Model of Cultural Differences and internationalAlliance Performance, *Journal of International Business Studies*, 2004, N°35, p.306-319..

²Barkema H.-G., Bell J.-H.-J. et Pennings J.-M, Foreign entry, culturalbarriers and learning, *Strategic Management Journal*, 1996, Vol.17, N°2, p.151-166..

³Idem.

Chapitre 03: Eclairage théorique sur les relations de partenariat asymétrique.

Les facteurs externes	l'environnement	La distance culturelle
		La politique gouvernementale du pays d'accueil.
	Les facteurs liés aux secteurs d'activité	La croissance, la profitabilité et la structure du secteur d'activité.

À partir de ce tableau, on peut confirmer que les facteurs de réussite de la relation du partenariat sont multiples, la majorité de ces facteurs sont liés directement à la phase de la préformation du partenariat, où les partenaires peuvent évaluer cette relation du partenariat avant l'engagement. Par ailleurs, ils existent d'autres facteurs qui peuvent apparaître durant le cycle de vie de la relation du partenariat, ces derniers peuvent constituer des passages d'instabilité pour la relation du partenariat, les partenaires doivent s'y adapter.

2.2. Les mécanismes de pilotage de la relation du partenariat :

Selon Chrysostome et *al.*, les relations entre mécanismes de pilotage du partenariat asymétrique (**contrôle - confiance**) et ses issues (**instabilité - performance**) sont très complexes¹. De leur côté, Geringer et Hebert ont mentionné que la différence de taille entre les partenaires joue un rôle stabilisateur dans la relation du partenariat, qui se traduit par la domination d'un partenaire sur un autre (sleeping partner).²

2.2.1. Contrôle :

Geringer et Hebert ont mené six études empiriques, où ils définissent le contrôle comme « le processus par lequel une entité influence, à divers degrés, le comportement ou les résultats d'une autre entité, à travers l'utilisation du pouvoir, l'autorité ou d'autres mécanismes bureaucratiques, culturels ou informels »³. D'autres auteurs ont défini le contrôle comme la capacité d'influence de processus de la prise de décisions stratégiques dans une entreprise commune (Yan et Gray).⁴ La question de l'effet du contrôle, a été souvent traduite dans les recherches académiques par la part de capital détenu, dans le cadre d'une relation du partenariat. Cette question a été largement débattue sans qu'un consensus ne puisse émerger. (Geringer et Hebert)⁵. Plusieurs auteurs ont constaté (Schannet *al.*) que les grandes firmes multinationales optent pour la détention majoritaire du capital. Afin de préserver un contrôle

¹ Idem.

² Idem.

³ Idem.

⁴ Yan A., Gray B., (1994), "Bargaining power, management control, and performance in United States-China joint venture: A comparative case study", *The Academy of Management Journal*, Vol 37, N°6. PP 1478 –1517.

⁵ Idem.

Chapitre 03: Eclairage théorique sur les relations de partenariat asymétrique.

global ou spécifique de la relation du partenariat.¹De même Stopford et Wells ont indiqué que le partage du capital entre les partenaires de la joint-venture internationale a été toujours perçu comme un élément principal du contrôle.²Makino et Beamish mentionnent qu'un contrôle équilibré ou partagé est une participation de 50/50 de la part des partenaires.³

Les relations du partenariat minoritaire / majoritaire sont caractérisées par une relation de contrôle dominant exercé par le partenaire majoritaire (Lu et Hebert).⁴Hébert et Al ajoutent, qu'il existe une corrélation entre la quote-part du capital et le contrôle et ces deux éléments sont difficilement dissociables.⁵ Par ailleurs Lee et al ont séparé entre la part de capital détenu (majoritaire,minoritaire et égale) et le contrôle de management (dominant, partagé, dominé). La combinaison de ces deux critères leur a permis de distinguer entre six catégories de structures asymétriques de gouvernance,⁶ malgré que les premières publications ont traité le contrôle comme un élément lié directement à la détention d'une part de capital. Il existe d'autres mécanismes de contrôle (Geringer et Hebert ; Yan et Gray)⁷ :

- Le droit de *veto*.
- La nomination de cadres expatriés.
- La représentation dans les organes de gestion.
- Le nombre de postes et capacité de négociation des administrateurs (Conseil d'administration).
- La mise en place d'action de formation et de socialisation de l'encadrement,
- Les accords spécifiques de transferts de technologie ou de fourniture d'équipement.

Mais malgré l'existence de ces mécanismes du contrôle Mjoen et Tallman rappellent que « *La part de capital détermine souvent la composition du conseil d'administration, et le conseil d'administration nomme habituellement les dirigeants* ». ⁸Pour Nguyenet ,le concept de contrôle est considéré comme un processus régulateur par lequel un partenaire influence le

¹Idem.

²Stopford J. Wells L., (1972), *Managing the Multinational Enterprise*, Basic Books, NY.

³Idem.

⁴Lu, J. et Hebert, L. Contrôle étranger et survie des joint ventures japonaise, *Conférence internationale de management stratégique (AIMS,1999)*.

⁵Idem..

⁶Idem.

⁷Idem.

⁸Mjoen H., Tallman S.Control and performance of international joint ventures. *Organization Science*,1997, 08,257-274.

Chapitre 03: Eclairage théorique sur les relations de partenariat asymétrique.

comportement d'un autre, en ayant recours à des mécanismes formels et informels.¹ Selon Jaussuad *et al* ces mécanismes de contrôle formel et informel sont :

Les mécanismes de contrôle formel : Sont basés sur les procédures contractuelles et se réfèrent à des « standards », « règles codifiées » ou « procédures » afin de réaliser les objectifs mutuels des partenaires.

a) Les mécanismes de contrôle informel : Ils mobilisent la communication informelle, La négociation, les réunions répétées entre partenaires, la persuasion et la pression²

Quant à Geringer et Hebert ils distinguent trois composantes du contrôle qui sont complémentaires et interdépendantes³ :

1- Le focus du contrôle : C'est-à-dire la nature des activités contrôlées ou les domaines d'activités contrôlés : Marketing, approvisionnement, finance et comptabilité, recherche et développement, production et la qualité et ressources humaines, etc. ;

2- L'étendue du contrôle (« extent ») : L'extent du contrôle veut dire le degré du contrôle (globale ou spécifique).

b) Les mécanismes de contrôle formel : les mécanismes basés sur la procédure et règle du partenariat.

Hors ces mécanismes Das et Teng ont déterminé trois types de contrôle⁴ :

1-Le contrôle outputs : Ce contrôle se réalise avec des outils formels (contrat). Il vise à mesurer l'adéquation entre objectifs tangibles initiaux et obtenus.

2- Le contrôle processus : Ce contrôle vise à vérifier les mécanismes de la relation entre les partenaires et le partage permanent de l'information.

3- Le contrôle informel : Ce dernier type de contrôle a pour d'autres objectifs sociaux et la création d'un système d'auto contrôle, à travers la création d'une culture commune et des valeurs partagées.

Il n'existe pas un consensus entre les chercheurs sur l'effet du contrôle dominant sur l'issue de la relation du partenariat. Un premier groupe, a obtenu des effets positifs du contrôle dominant du parent local sur la performance des Joint-ventures internationales (Geringer et

¹Idem.

²Idem.

³Idem.

⁴ Das T. K., Teng B. S., "A risk perception model of alliance structuring". *Journal of International Management*, 2001, Vol 07. PP 1 – 29.

Chapitre 03: Eclairage théorique sur les relations de partenariat asymétrique.

Hebert).¹Un second groupe a plutôt conclu que le contrôle dominant étranger était associé à une performance insatisfaisante (Beamish).²et enfin le dernier groupe de chercheurs (Lecraw, ; Franko; Hill et Hellriegel ; Hu et Chen) n'ont obtenu aucune relation significative entre l'effet du contrôle par la détention des parts par le partenaire majoritaire ou autres mécanismes sur la performance ou la stabilité des alliances.³D'autres groupes de chercheurs (Zhang et Li), ont constaté que l'effet positif est faible, quand le contrôle est partagé entre les partenaires.⁴

2.2.2. La confiance :

La confiance a été définie par Brulhart comme *«la conviction partagée par les parties qu'en situation d'incertitude ou face à des circonstances imprévues, aucun des partenaires n'adoptera un comportement opportuniste pour exploiter les faiblesses de l'autre, et chacun agira en fonction des règles de comportement jugées acceptables »*.⁵

Moorman et al soulignent que la confiance correspond à la volonté de se fier à un partenaire d'échange en qui l'on croit.⁶ Elle constitue une assurance des engagements effectués par les partenaires(Moore).⁷Cette assurance permet de jouer un rôle fondamental dans la gestion des rapprochements et oppose l'hypothèse de comportement systématiquement opportuniste (Brulhart; Coriat et Weinstein ; Joffre).⁸La confiance dans les relations du partenariat est souvent associée aux risques de ce type de relations (Vidot-Delerue et Simon)⁹. Elle pourrait être entravée par l'asymétrie (Sarkar et al.).¹⁰Selon in Roux et Bornarel " la confiance existerait quand une personne compte sur l'action d'une autre personne, jugée apte à répondre

¹Idem.

²Beamish P.W *Joint venture performance in developing countries*. Unpublished doctoral dissertation. University of Western Ontario. London Ontario,1984.

³Idem.

⁴Jaussaud J., Schaaper J., Zhang Z.Y, Sur le contrôle des entreprises conjointesinternationales: Répartition du capital et politiques d'expatriation. In Marchesnay M., PalpacuerF., (2001), *Perspectives en management stratégique*. Edition Management et Société (EMS).2001 Paris. PP 91- 111.

⁵Idem.

⁶Moorman C., Deshpande R. et Zaltman G. (1993), Factors AffectingTrust in Market Research Relationships , *Journal of Marketing*,vol. 57, January, p. 81-101.

⁷Moore K.R., Trust and Relationship Commitment in LogisticAlliances : A Buyer Perspective, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 1998,Winter, p. 24-37

⁸F. Brulhart, Le rôle de la confiance dans le succès des partenariats verticauxlogistiques : le cas des coopérations entre industriels agroalimentaires et prestataireslogistiques», in Th. Froehlicher et B. Walliser (éds.), 2003,La métamorphose des organisations.

⁹Idem.

¹⁰Sarkar M.B., Echambadi R., Cavugsil S.T., Aulakh P.S. The influence of complementarity,compatibility, and relationship capital on alliance performance, *Journal of The Academy ofMarketing Science*,2001 Vol 29, N° 4. PP 358-373.

Chapitre 03: Eclairage théorique sur les relations de partenariat asymétrique.

à ses attentes et à agir volontairement dans ce sens sans abuser de la situation".¹Pour Trabelsi: « La confiance stabilise les rapports entre les partenaires, réduit le besoin d'un accord contractuel complexe, permet un échange plus ouvert d'informations et réduit les coûts de transaction ».²Elle permet de générer un sentiment de sécurité chez les partenaires et leur offre un grand champ de manœuvre favorable à l'épanouissement du partenariat (Ellram; Moore 8 ; Tate).³ La confiance est considérée comme un déterminant central dans les relations coopératives. À travers la communication, elle permet de développer des liens étroits entre les partenaires. Elle est associée selon plusieurs chercheurs à la durée de la relation et l'existence de liens antérieurs (Ring et Van de Ven).⁴Selon Paik, il existerait deux types de confiance dans les relations du partenariat:

a) **-La confiance « goodwill »:** Ce type de confiance est lié directement à la réputation des partenaires, elle permet de traduire les bonnes intentions des partenaires.

b) **-La confiance « compétence»:** Ce type de confiance traduit les attentes d'expertise et d'efficacité d'un des partenaires envers l'autre.⁵Les recherches sur la confiance sont multiples, plusieurs auteurs ont étudié le lien direct entre la confiance et la performance,d'autres se sont focalisés sur son effet modérateur afin d'expliquer l'issue du partenariat(Mohr).⁶D'après plusieurs auteurs, les effets de la confiance sur le processus et les issues du partenariat sont multiples :

- Le renforcement de la cohérence interne du système d'action collective et des prises d'initiatives (Dyer et Singh, 1998).
- La facilitation des règlements de conflits (Ring et Van de Ven, 1994).
- La confiance est associée à la réputation et l'expérience collaborative du partenaire (Saxton,1997).
- La réduction des coûts de transaction et l'adaptation avec une réduction des risques d'opportunisme (Parkhe, 1993).

¹Roux K., Bornarel F., La relation inter-organisationnelle dans un contexte d'impartition de compétences: l'éclairage du lien confiance- contrôle». *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique*. Montréal. 6-9 Juin 2007.

²Trabelsi K. (2007), « La confiance : la 'plate-forme' de l'alliance stratégique », *Management & Avenir*, 2007, Vol.4, N°14, p.25-40.

³ Idem.

⁴Ring, P.S. et Van de Ven, A.H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationship. *Academy of Management Review*, 1994, 19(1), 90-118.

⁵Paik Y., Risk management of strategic alliances and acquisitions between western MNCs and companies in central Europe. *Thunderbird International Business Review*. 2005 Vol 47, N°04. PP 489 – 511.

⁶Mohr A, Exploring the Relationship Between Trust and Control — An Empirical Analysis of Sino-German Joint Ventures, *Asian Business & Management*, 2007, Vol.6, p.247-263.

Chapitre 03: Eclairage théorique sur les relations de partenariat asymétrique.

- Un effet différencié sur la performance du partenariat, selon la structure de contrôle adoptée (Yan et Gray, 2001).
- L'accroissement de la flexibilité- réactivité et de l'assurance de la résolution à long terme des difficultés / inégalités de court terme (Mohr et Spekman, 1994).¹

Madhok voit que la confiance joue un rôle de stabilisateur dans la relation du partenariat et qu'elle est une condition fondamentale pour la réussite des relations du partenariat. Mais malgré les nombreuses études qui montrent son importance, il existe toujours une certaine confusion dans la détermination de ses effets sur la performance et sur la relation du partenariat.²

2.2.3 Le Contrôle et la confiance :

Goold et Campbell (1978) et Sitkin (1995), ont mentionné que le recours à des mécanismes formels de contrôle est une étape préalable à l'instauration et au développement de la confiance.³Ce qui explique l'idée défendue par Das et Teng selon laquelle le développement du contrôle formalisé et de la confiance seraient des phénomènes parallèles qui agiraient conjointement sur le management du partenariat.⁴Pour Knights et al la confiance serait un parfait substitut du contrôle.⁵De même Poppo et Zenger ont montré que la confiance joue un rôle important de substitution (un rôle de complémentarité) avec les mécanismes de contrôle existants et surtout dans le cadre du partenariat asymétrique. Les auteurs soutiennent que la confiance et le contrôle seraient des mécanismes de pilotage complémentaires.⁶Cette complémentarité reflète sur les différentes composantes de la performance de relation du partenariat (Luo).⁷

(Dyer et Singh, 1998 ; Kale et al., 2000) ont soutenu que la confiance est plus déterminante de la performance de relation du partenariat que les mécanismes formels de contrôle,

¹Idem.

²Madhok A, Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: A trust-based approach. *Journal of International Business Studies*, 1995, Vol 26, N° 1. PP 117 – 137.

³Sitkin, S. On the positive effect of legalization on trust, *Research on Negotiation in Organizations*, 1995, Vol. 5, 185-217.

⁴Das, T.K & Teng, B.S. Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, 1998, 23, 491-512.

⁵Knights D., Noble F., Vurdubakis T., Willmoth H., (2001), Chasing shadows: Control, virtuality etd the production of trust. *Organization Studies*. Vol 22, 2001 N° 02. Pages 311-336.

⁶Poppo L., Zenger T., Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*. 2002 Vol 23. Pages 707-725.

⁷Luo Y., Capability Exploitation and building in a foreign market: implications for multinational enterprises, *Organization Studies*, 2002 Vol. 13, N°1, p.48-63.

Chapitre 03: Eclairage théorique sur les relations de partenariat asymétrique.

précisément ceux traduits par le contrat ou la détention d'une part capitalistique.¹ . Ce qui explique que la confiance va au delà d'un simple mécanisme de contrôle et génère un effet de rétroaction selon le cycle de vie de la relation entre contrôle et confiance (Zaheer et Venkatraman).²

En conclusion, on peut dire qu'il existe un consensus de la part des différents auteurs sur la complémentarité et la synergie entre ces deux éléments de mécanisme de pilotage de partenariat (confiance/control) et leurs effets positifs sur le développement managérial de l'entreprise et sa performance.

2.3.4. L'instabilité :

L'instabilité des JVI a souvent été étudiée sous l'angle de la Théorie des Coûts de Transaction (TCT) (Park et Ungson).³ Plusieurs études qui ont traité le problème de l'instabilité au sein de la relation du partenariat ont conclu que le taux d'instabilité varie de 19 % à 63 % (Cheriet et al, 2008). Ce problème d'instabilité des partenariats asymétriques est peut-être encore plus complexe (Chrysostome et al).⁴ Inkpen et Beamish ont défini l'instabilité comme un changement majeur non planifié dans :

- La structure de la relation.
- La répartition du capital.
- La renégociation du contrat de départ.

Ils ajoutent qu'une alliance sur deux est instable suite à des modifications prématurées et non programmées.⁵ Dans la même vision, Cheriet a défini l'instabilité comme « un changement organisationnel majeur, une reconfiguration de l'alliance par rapport à sa structure initiale ou un changement significatif dans la répartition du capital et le partage du management, non programmé dans l'optique d'au moins un des partenaires ». ⁶ Pour Yan et Zeng « l'instabilité se réfère aux situations non programmées ou prématurées par au moins un des partenaires, ou dans lesquelles il y a conflit entre les directions stratégiques, renégociation du contrat, reconfiguration de la propriété ou des structures de management ou

¹ Idem.

² Idem.

³ Park, S. H. and G. R. Ungson , The effect of national culture, organizational complementarity, and economic motivation on joint-venture dissolution , *Academy of Management Journal*, **1997**, Vol.40, N°2, p. 279-308.

⁴ Idem.

⁵ Idem.

⁶ Cheriet, Fouad. Instabilité des alliances stratégiques asymétriques : cas des relations entre les firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée (thèse de doctorat en sciences de gestion). Montpellier SupAgro, Montpellier, France, 2009.

Chapitre 03: Eclairage théorique sur les relations de partenariat asymétrique.

changements majeurs dans la relation des parents entre eux ou des parents à la relation avec des effets significativement négatifs sur sa performance »¹Das, Teng ont expliqué l'instabilité comme une divergence comportementale (coopération *versus* concurrence), structurelles (rigidité *versus* flexibilité) ou psychologiques (long terme *versus* court terme).²

D'autres auteurs qualifient les relations de partenariat comme relation instable, si la relation où on assiste à la sortie ou/et l'entrée de nouveaux partenaires (Pennings et *al.*, 1994 ; Yamawaki, 1977 ; Li, 1995, Lennart et *al.*, 1998).³De même Kumar a signalé que certaines formes d'instabilité sont en dehors du fonctionnement de la relation de partenariat, ils sont liés aux options stratégiques des parents.⁴ De leur côté, Tinlot et Mothe ont expliqué l'instabilité par un glissement des rapports de force⁵. Madhok la voit comme un manque de confiance et d'expérience collaborative entre les partenaires.⁶

Cheriet a réalisé une analyse dynamique de huit cas d'alliances stratégiques asymétriques, entre firmes multinationales européennes et entreprises locales tunisiennes. il a constaté que les alliances ou partenariats internationales constituent un mode d'implantation fréquent des firmes multinationales du pays d'origine. À cet effet il a soutenu que l'instabilité est une stratégie de sortie de la relation du partenariat, programmée et mise en place de manière délibérée par la multinationale pour mettre fin à la relation du partenariat dans sa configuration initiale.⁷Plusieurs auteurs (Park, Ungson, 2001; Jung, Beamish, 2005; Blanchot 2006 ; Cheriet et al, 2008) précisent que l'instabilité n'est pas uniquement une issue statique de la relation du partenariat. Ces déterminants sont liés à tout le cycle de vie du partenariat. Elle peut survenir lors de la formation de l'alliance (*ex ante*), durant son fonctionnement (*in situ*) ou à cause de ses résultats (*ex post*).⁸

D'autres auteurs expliquent (Blodgett, 1992 ; Harrigan et Newman, 1990 ; Yan et Gray, 1994) que l'instabilité est conséquence de l'évolution et le développement de la relation du

¹Yan, A. et Zeng, M. International joint venture instability : a critique of previous research, a reconceptualization, and directions for future research. *Journal of International Business Studies*, 1999, 30, 397-414.

²T.K. Das, B.S. Teng, "Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective", *Organization Science*, 2000, Vol 11, N° 1, p. 77- 101.

³Idem.

⁴M.V.S. Kumar, "The value from acquiring and divesting a joint venture: A real options approach", *Strategic Management Journal*, 2005, Vol 26, p. 321-331.

⁵G. Tinlot, C. Mothe, « Alliance asymétrique et pouvoir de négociation des partenaires », *Revue Management International*, 2005, Vol 10, N° 1, p. 31-49.

⁶Idem.

⁷Idem.

⁸Idem.

Chapitre 03: Eclairage théorique sur les relations de partenariat asymétrique.

partenariat. Ce qui pousse les partenaires à se réajuster et à se réorganiser. Cette instabilité représente un point de passage dans le cycle de vie de la relation du partenariat.¹Kogut explique que l'instabilité peut traduire le changement de l'environnement organisationnel, institutionnel ou structurel de l'industrie². À travers une situation d'inertie et un manque de flexibilité face à ces changements(Cheriet et *al.*).³Elle peut être ponctuelle, lorsqu'elle fait l'objet de réorganisation ou de renégociation des contrats entre les partenaires dans le but de réduire les clivages et les inégalités (Blodgett)⁴.Et elle peut être définitive, si elle mène à la fin de la relation du partenariat. Cette dernière recouvre d'autres significations en plus de celle de l'échec (Meschi)⁵

Selon les études menées par Yan et Zeng (1999) les déterminants qui expliquent l'instabilité de la relation du partenariat sont répartis en cinq groupes :Les déterminants de la gestion de la JVI par les partenaires, les déterminants liés à la structure de propriété et le contrôle de la relation,les déterminants liés aux caractéristiques des parents,les déterminants liés à l'environnement externe de la relation et les déterminants liés aux différences culturelles.⁶

Les déterminants	Les conflits	Les effets
Les déterminants de la gestion de la JVI par les partenaires.	-Les conflits entre les visions long terme <i>versus</i> court terme (Das et Teng, 2000). -La rivalité inter- firmes (Park et Russo,1996 ; Inkpen et Beamish, 1997) -Les conflits entre les objectifs (Kogut, 1989). -La Différence entre la structure de management (Harrigan, 1988).	-Ces divergences favoriseraient le dysfonctionnement de la relation (Blanchot, 2006) Une forte interdépendance des partenaires qui risque de générer des conflits.
	-Un contrôle dominant (,peut	-Le contrôle de la joint-venture

¹ Idem.

²Kogut, B.The stability of joint ventures: reciprocity and competitive rivalry, The Journal of Industrial Economics,1989, 38, 183-198.

³ Idem.

⁴ Idem.

⁵Meschi, P.X.Pourquoi et comment sortir d'une alliance ? *Revue française de gestion*, ,2003,29,159-179.

⁶ Idem.

Chapitre 03: Eclairage théorique sur les relations de partenariat asymétrique.

-Les déterminants liés à la structure de propriété et le contrôle de la relation.	améliorer la stabilité de la relation (Kogut, 1989, Geringer et Hebert, 1989) . -Un contrôle dominant du partenaire étranger peut améliorer la stabilité de la relation (Yan, 1998). -Un contrôle dominant du partenaire local peut améliorer la stabilité de la relation (Park et Ungson, 1997 ; Sim et Yunus, 1998 ; Beamish, 1985). -Le partage du contrôle de l'entité commune stabilise l'alliance(Blodgett, 1992 ; Steensma et Lyles, 2000).	internationale facilite la transaction des biens et la réalisation des objectifs de chaque partenaire en limitant leurs comportements opportunistes. -Le partage déséquilibré du capital 51/49 en faveur d'un partenaire n'est pas synonyme de contrôle absolu sur l'activité de l'entité commune (Ohmae, 1989)
Les déterminants liés aux caractéristiques des parents	-Les changements des orientations stratégiques d'un des parents (Meschi, 2003).. -Les difficultés financières d'un des parents (Hennart et al., 1999). -Le manque d'expériences collaboratives.	-Peuvent influencer l'instabilité de ces structures (Brulhart, 2005 ; Luo, 2007).
Les déterminants liés à l'environnement externe de la relation.	-La politique du gouvernement d'accueil (Yan et Gray, 1994) -Le risque pays. -La structure de l'industrie -Les champs de l'alliance (Park et Ungson, 1997).	Affectent les opérations d'affaires à l'international la stabilité des JVI (Barkema et Vermeulen, 1997 ; Pan, 2002 ; Meschi et Riccio, 2006).
	-La différence dans la culture organisationnelle.	. Les travaux sur l'effet de la distance sur l'instabilité sont

Chapitre 03: Eclairage théorique sur les relations de partenariat asymétrique.

Les déterminants liés aux différences culturelles.	-La différence dans la culture nationale des parents.	abondants mais les résultats restent contrastés. En effet, dans un contexte culturel distant, le risque d'opportunisme peut augmenter et par conséquent, créer des problèmes de communication entre les partenaires (Luo et <i>al.</i> , 2001).
--	---	---

2.3.4.1 Types d'instabilité :

Les auteurs ont classifié les types d'instabilité selon deux critères ; selon son effet sur la relation du partenariat (L'instabilité active ou positive, L'instabilité passive ou négative et L'instabilité neutre ou involontaire) et selon l'impact du changement (L'instabilité interne et L'instabilité externe).

a) Selon son effet sur la relation du partenariat :

1-L'instabilité active ou positive :Ce type d'instabilité génère une forte performance pour la relation du partenariat et répondant à des options stratégiques d'un des partenaires (Meschi).¹

2-L'instabilité passive ou négative :Elle représente les situations d'échecs dans la relation du partenariat :Financiers, économique- industriels ou commerciaux qui génèrent des conflits entre les partenaires /divergences entre les partenaires.

3-L'instabilité neutre ou involontaire :Ce type d'instabilité est conséquent de :

- Des injonctions d'autorités publiques de régulation de la concentration (Meschi).²
- Des changements dans les conditions externes de la relation (Blanchot).³
- L'exercice prématuré d'une option par un des partenaires (Kogut).⁴

¹ Idem.

² Idem.

³ Idem

⁴Kogut B.,Joint Ventures: Theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*,1988, Vol 9. PP 319-332.

b) Selon l'impact du changement :

1- **L'instabilité interne** : Ce type d'instabilité est lié aux changements dans les parts du capital détenues par les mêmes partenaires : augmentation de participations, reprise partielle, prise de contrôle.

2- **L'instabilité externe** : Un changement majeur dans la configuration initiale de l'entreprise commune : entrée d'un nouveau partenaire, cession à un tiers et reprise totale par un partenaire (Cheriet).¹

2.3.4.2 Mesure de l'instabilité :

La mesure de l'instabilité constitue certainement la question la plus débattue dans l'analyse des relations du partenariat (Parkhe).² Selon Meschi, les études classiques qui ont qualifié l'instabilité d'échec ou de succès, ont été liées à sa mesure (dissolution, scission, cession, liquidation, etc.).³

Yan, Zeng insistent que « *pour mesurer le succès par la longévité (durée) et l'échec par la fin de l'alliance. Ce choix des mesures d'instabilité est souvent plus dicté par la disponibilité des données que par une rigueur théorique sous jacente.* »⁴ D'une manière générale, les questions traitées par les publications académiques sur l'instabilité des relations du partenariat peuvent être regroupées autour de quatre problématiques majeures :

- La première porte sur la mesure de l'instabilité et la durée et la survie de la relation du partenariat.
- La deuxième porte sur les relations entre l'instabilité et la performance de la relation du partenariat (Blanchot).⁵
- La troisième porte sur les déterminants de l'instabilité.
- La quatrième porte sur la comparaison entre l'instabilité des alliances stratégiques et d'autres modes d'entrée sur un marché.

Geringer et Hebert ont démontré que la stabilité de la relation du partenariat est la mesure la moins corrélée à sa performance¹. Mais elle peut constituer un signe de stagnation et de non-réactivité de la relation (Doz).²

¹ Idem.

² Parkhe A, "Partner nationality and the structure- performance relationship in strategic alliances". *Organization Science*, 1993, Vol 4. PP 301- 324

³ Idem.

⁴ Idem.

⁵ Idem.

Chapitre 03: Eclairage théorique sur les relations de partenariat asymétrique.

D'une manière générale, l'instabilité représente une variable importante des issues de la relation du partenariat. Les points d'instabilité sont des passages obligatoires dans son cycle de vie (vu l'instabilité des facteurs externes et internes de sa réussite), qui peuvent avoir des effets positifs, négatifs ou neutre sur la performance. Les partenaires doivent se précipiter afin d'éviter ces passages d'instabilités à travers la création d'une cellule de gestion des crises.

Conclusion du chapitre 3

Nous avons constaté à travers le troisième chapitre que la littérature a traité tous les aspects du partenariat asymétrique. Les chercheurs cités dans ce chapitre considèrent la motivation des partenaires à nouer des relations entre eux, comme une étape importante à la concrétisation d'un projet commun. D'autres chercheurs ont établi des critères pour définir une relation asymétrique, la taille, les ressources et la zone géographique sont les critères les plus cités par la littérature. Malgré l'existence d'une relation asymétrique, les mécanismes de pilotage comme le contrôle ou la confiance, peuvent contribuer à la stabilité de la relation, les chercheurs ont lié ces deux attributs au résultat obtenus, soit une performance qui maintient la stabilité, soit une instabilité qui annonce la fin de la relation. Le succès ou l'échec d'une relation ont été largement traités par la littérature. Certains auteurs constatent que les conditions initiales appuyées par la motivation des partenaires à développer ensemble un projet, constituent une force de succès de la relation. Les facteurs de succès sont internes comme l'expérience des partenaires, l'engagement et la confiance. Les facteurs externes ne sont pas si bien traités par la littérature, mais concernent, la sécurité des pays hôtes et le climat d'investissement. L'échec de la relation s'explique par plusieurs raisons comme la faible performance, le conflit entre les partenaires, et les contraintes de l'environnement. Le mérite de ce chapitre est d'avoir cerné les facteurs de succès d'une relation de partenariat asymétrique et ceux qui expliquent son échec.

¹Geringer J.M., Hebert L., Measuring performance of international joint venture, *Journal of International Business Studies*, 1991 Vol 22, N° 2. PP 249. PP 249 – 263.

²Doz Y.L., The evolution of cooperation in strategic alliances : initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal*, 1996, Vol 17. PP 55 – 83.

Chapitre 4 : Les modalités d'évaluation de la performance dans une relation du Partenariat

Chapitre 04: Les modalités d'évaluation de la performance dans une relation du partenariat.

Chapitre 04: Les modalités d'évaluation de la performance dans une relation du partenariat.

Nous présentons dans ce quatrième chapitre les modalités d'évaluation de la performance dans une relation de partenariat, en vue d'analyser la performance de l'entreprise commune. Nous donnons d'abord quelques définitions de la performance selon les auteurs, ensuite nous exposons les différentes méthodes de mesure de la performance appliquées à une relation de partenariat. Plusieurs types de mesure seront utilisés pour mieux délimiter le périmètre de la performance, certaines mesures sont subjectives, elles s'appuient sur les appréciations des partenaires portées au projet, comme l'atteinte des objectifs ou la satisfaction, d'autres sont objectives, liées directement au sort de la relation, comme la survie de la relation. Nous avons utilisé des mesures financières comme le cash-flow ou la rentabilité, et des mesures non financières comme le management de l'entreprise commune, la stratégie déployée pour atteindre les objectifs, les produits et la compétitivité. Ces mesures traitées par la littérature éclairent certainement notre champ d'étude.

1. La performance : un concept polysémique

Selon Prahalad et Hamel « la performance d'une entreprise n'est plus basée sur le couple « produit/marché » provenant de l'analyse stratégique classique mais plutôt sur la valorisation et le développement des ressources de l'entreprise et sa capacité de créer, de transférer et d'utiliser les connaissances ». ¹Hill et Hellriegel ont distingué quatre types de performance dans la relation du partenariat: la performance financière, la performance technique, la performance relationnelle et la performance potentielle future. ²

1-La performance financière :La performance financière regroupe les indicateurs financiers de l'entreprise comme la rentabilité, le chiffre d'affaires, la VAN , le cash-flow, la rentabilité financière, la rentabilité d'exploitation et retour sur investissements.

¹Doz Y. et Hamel G. et Prahalad C.K, The alliance Advantage, HBS Press,Boston,1198, MA

²Hill R. C., Hellriegel D,Critical contingencies in joint venture management: Some lessons from managers. *Organization Science*, 1994, Vol 07, N° 02. PP 594 – 607.

Chapitre 04: Les modalités d'évaluation de la performance dans une relation du partenariat.

2-La performance technique : La performance technique représente les objectifs techniques spécifiques des partenaires, comme le taux d'intégration, le volume de production, et le taux de transfert de la technologie.

3-La performance relationnelle : La performance relationnelle représente le niveau de satisfaction spécifique et globale des parents. Selon le degré de la confiance, les engagements de chaque partenaire et les objectifs réalisés.

4-La performance potentielle future : Ce type de performance est un type plus avancé de la performance relationnelle, il représente les aspirations et les attentes futures de chaque partenaire.

Yan et Gray notent que la notion de performance est devenue le sujet de nombreux débats en sciences de gestion. Il n'existe pas un consensus sur l'évaluation de la performance de l'entreprise commune, car elle peut être évaluée de plusieurs manières, et quelques soit les indicateurs de performance, ils peuvent être largement acceptés.¹ Blanchot a soulevé plusieurs questions² : Dans quelle perspective faut-il mesurer la performance ? La relation elle-même, les parents (lequel ?) ou les relations qu'entretiennent les parents avec l'entité commune ? Selon Meschi, les différentes contributions dans la littérature en management international mettent en relief deux conceptions distinctes de la mesure de la performance. La première est l'évaluation de la performance par chacun des partenaires, la seconde est l'évaluation de la performance de la structure commune elle-même.

1-La première conception : Dans cette optique la performance est liée à la perception des partenaires. Les critères de performance le plus souvent utilisés sont la réalisation des objectifs, la satisfaction des partenaires et l'apprentissage organisationnel.

2-La deuxième conception : Dans la deuxième optique la performance est relative à l'entreprise commune. Les critères utilisés sont la réalisation des buts et objectifs de l'entreprise commune³.

¹ Idem.

² Idem.

³ Idem.

Chapitre 04: Les modalités d'évaluation de la performance dans une relation du partenariat.

2. La mesure de la performance :

Les critères utilisés pour mesurer la performance des coentreprises internationales sont multiples et leur opérationnalisation varie suivant les études empiriques. Arino voit que la performance est mesurée soit par des critères d'ordre objectif et/ou d'ordre subjectif.¹ Geringer et Hebert ont soulevé autant d'interrogations concernant la mesure de la performance : Comment mesurer la performance ? Mesure objective (performance financière, survie, longévité et stabilité) ou subjective ? (satisfaction des parents). Pour répondre à ces questions les auteurs ont utilisé des mesures de la performance objectives (survie, stabilité, durée) et subjectives (satisfaction et appréciation de la performance par les managers des entreprises partenaires). Les auteurs ont constaté une corrélation significative entre les mesures subjectives et les mesures objectives de la performance (le changement ou non de la répartition du capital la survie ou non de la coentreprise, le nombre d'années entre l'annonce de la formation de la structure commune et sa dissolution).²

Blodgett a utilisé deux types de mesures pour apprécier l'instabilité et la performance de la relation du partenariat³ : les mesures subjectives et les mesures objectives.

1-Les mesures subjectives : Les critères utilisés par le chercheur sont :

- Le degré d'atteinte des objectifs.
- La satisfaction globale des partenaires.

2--Les mesures objectives :

- La survie
- La longévité
- La stabilité.

Child *et al* ont expliqué la différence des mesures subjectives et les mesures objectives. Ils précisent que les mesures subjectives font référence aux évaluations de la performance de la relation du partenariat à partir des opinions exprimées par les dirigeants des entreprises partenaires ou par les dirigeants de l'entité commune, alors que les mesures objectives sont

¹Arino A., Measures of strategic alliance performance: An analysis of construct validity. *Journal of International Business Studies*, 2003, Vol 34. PP 66 – 79.

²Idem.

³Idem.

Chapitre 04: Les modalités d'évaluation de la performance dans une relation du partenariat.

quantitatives et concernent la survie et la longévité de l'entreprise commune.¹ D'un autre côté, d'autres auteurs (Nguyen et Larimo) ont précisé que les mesures objectives se divisent entre mesures financières et mesures non financières² :

1-Les mesures financières : L'entreprise utilise les critères suivants :

- Le cash-flow.
- La rentabilité.
- La productivité.
- Les dividendes.
- Les royalties.

2-Les mesures non financières : Sont liées aux

- Management.
- La stratégie.
- Les produits.
- La compétitivité.

De même Arino a proposé une mesure hybride qui distingue entre performance *issue* (atteinte des objectifs statiques et dynamiques) et performance *processus* (interactions entre parents).³

1-La performance issue : La performance issue inclut la réalisation des objectifs statiques et dynamiques de la relation du partenariat. Elle comprend les objectifs organisationnels :

- La satisfaction des parents.
- L'atteinte des objectifs.
- Les transferts nets d'apprentissage organisationnel.

2- La performance processus : La performance *processus* représente les critères de performance en cours de la relation du partenariat les interactions entre parents. Elle regroupe les indicateurs financiers :

- La rentabilité.
- La croissance du chiffre d'affaires.

¹CHILD J., FAULKNER D. et TALLMAN P. B, *Cooperative Strategy: Managing Alliances Networks and Joint Ventures*, 2005, Oxford University Press, Oxford.

² Nguyen H.L. et Larimo J, Determinants of international joint venture performance measurement: A theoretical framework, *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 2010 vol. 6, no 6, p. 11-28.

³ Idem.

Chapitre 04: Les modalités d'évaluation de la performance dans une relation du partenariat.

Et les objectifs opérationnels :

- La stabilité.
- La survie.
- La longévité.

En conclusion, il existe un consensus entre les différents auteurs pour les différents critères de mesure de la performance de la relation du partenariat, ces derniers sont regroupés au tableau ci-dessous : Certaines études empiriques ont montré l'existence d'un lien significatif entre les mesures subjectives et la survie (Geringer et Hebert)¹.

¹ Idem.

Chapitre 04: Les modalités d'évaluation de la performance dans une relation du partenariat.

Tableau 09 Les indicateurs de mesures objectives et subjectives de la performance de la relation du partenariat.

	Indicateurs	Auteurs
Mesures objectives	- Indicateurs financiers - Survie de l'alliance - Durée de l'alliance - Instabilité de la forme juridique et/ou la structure de propriété	- Lecraw (1984) ; Mohr & Spekman (1994) - Franko (1971) ; Killing (1983) ; Geringer et Hebert (1991) ; Park et Russo (1996) - Harrigan (1986) ; Kogut (1988) - Franko (1971) ; Gomes-Casseres (1987) - Edouard (2004)
Mesures subjectives	- Degré de réussite ou d'échec de l'alliance - Confiance - Risque relationnel - Opportunisme - Engagement - Réciprocité - Capital relationnel	- Parkhe (1993) ; Mjoen et Tallman (1997) - Gulati (1995) ; Inkpen et Currall (1997) - Nooteboom et <i>al.</i> (1997) ; Delerue (2004) - Parkhe (1993) - Wu et Cavusgil (2003) - Kale et <i>al.</i> (2000) - Arino et Ring (2001)

Source :Emna Moalla,Dora Triki (2012)

Chapitre 04: Les modalités d'évaluation de la performance dans une relation du partenariat.

2.1. Les mesures objectives :

2.1.1. Les indicateurs financiers :

Les indicateurs financiers sont considérés comme les indices les plus importants pour la mesure de la performance de la relation du partenariat. L'ensemble de ces indices constitue le tableau de bord de l'entreprise commune. Parmi les indicateurs financiers les plus importants pour l'analyse de la performance de l'entreprise nous citons :

a) Les états financiers :

Les états financiers sont un ensemble complet de documents comptables et financiers permettant de donner une image fidèle de la situation financière, de la performance et de la trésorerie de l'entreprise à la fin de l'exercice. Ces derniers reflètent la réalité économique de l'entreprise et l'ensemble des opérations et événements effectués au sein de l'activité. Les états financiers sont des documents obligatoires pour chaque entreprise quelle que soit sa taille, sa forme juridique ou son activité. Ils sont arrêtés par les dirigeants de l'entreprise dans un délai maximum de (4) mois suivant la date de clôture de l'exercice. Ils sont tenus en monnaie nationale et ils doivent fournir des informations permettant d'effectuer des comparaisons avec l'exercice précédent.

Ils sont composés de :

1-Le bilan (Actif/Passif) : Le bilan regroupe les actifs, les passifs et les capitaux propres de l'entreprise à la date de clôture des comptes.

Les actifs : Les actifs représentent des ressources contrôlées par l'entité du fait d'événements passés et dont elle attend des avantages économiques futurs. Ils sont composés en deux rubriques :

-Les actifs non courant : Il comporte les actifs immobilisés et les actifs financiers de l'entreprise.

-Les actifs courants : Il représente les actifs mis à la disposition de l'entreprise (Stock, créances et emplois assimilés et les disponibilités).

Chapitre 04: Les modalités d'évaluation de la performance dans une relation du partenariat.

- **Les passifs :** Les passifs sont constitués des obligations actuelles de l'entité résultant d'événements passés et dont l'extinction devrait se traduire pour l'entité par une sortie de ressources. Ils sont composés de trois rubriques :

- **Capitaux propres :** Regroupe les capitaux propres de l'entreprise (capital émis et nom appelé, prime et réserve, écart de réévaluation, résultat net, autres capitaux- rapport à nouveau).

- **Passifs non courants :** Ils peuvent être réglés dans un cycle moyen et long terme qui dépasse les 12 mois (Emprunt et dette financière, impôts différés et provisionnés, autre dettes non courantes et provision et produit comptabilisés d'avance).

- **Passifs courants :** ils devraient être réglés dans le cadre du cycle normal d'exploitation de 12 mois (Fournisseurs et comptes rattachés, impôts, autre dettes et trésorerie passif).

2- Le Tableau du compte de résultat (TCR) : Le tableau compte de résultat est un état récapitulatif des charges et des produits réalisés par l'entreprise au cours de la période d'exploitation. Il fait apparaître la différence entre les produits et les charges de l'exercice constatées (Il ne tient pas compte de la date d'encaissement ou de décaissement). Cette différence est appelée le résultat net de l'exercice.

3- L'état de variation des capitaux propres : L'état de variation des capitaux propres représente une analyse des mouvements ayant affecté chacune des rubriques constituant les capitaux propres de l'entité au cours de l'exercice, les principaux rubriques de cet état sont :

- Le résultat net de l'exercice.

- Les changements de méthode comptable et aux corrections d'erreurs (IAS8).

- Les opérations en capital (augmentation, diminution, remboursement).

- Les distributions de résultat et affectations décidées au cours de l'exercice.

4- Le tableau des flux de trésorerie (TFT) : Le tableau de flux de trésorerie représente une analyse des flux de trésorerie de l'entreprise pour l'exercice concerné. Son but est d'apporter aux utilisateurs une base d'évaluation de la capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, ainsi que des informations sur l'utilisation de ces flux de trésorerie. Il existe deux méthodes pour la réalisation du tableau de flux de trésorerie : la

Chapitre 04: Les modalités d'évaluation de la performance dans une relation du partenariat.

méthode directe et la méthode indirecte. La méthode la plus utilisée est la méthode directe, qui regroupe trois rubriques d'analyse :

- Le flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles.
- Le flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement.
- Le flux de trésorerie net provenant des activités de financement.

5- Les annexes (précisant les règles et méthodes comptables utilisées) : L'annexe des états financiers comporte des informations utiles pour la compréhension des opérations figurant sur les états financiers, elle contient :

- Les règles et les méthodes comptables adoptées pour la tenue de la comptabilité et l'établissement des états financiers.
- Les compléments d'informations nécessaires pour la bonne lecture du bilan, du tableau du compte de résultat, du tableau des flux de trésorerie et l'état de variation des capitaux propres.
- Les informations à caractère général ou concernant certaines opérations particulières nécessaires à l'obtention d'une image fidèle de l'entreprise.
- Les informations concernant les entités associées, les co-entreprises, les filiales ou la société mère ainsi que les transactions et les relations inter groupe (types de transaction, volume et montant des transactions et nature des relations).¹

Les principaux indicateurs financiers utilisés pour analyser la performance de l'entreprise sont :

- 1- **La production de l'exercice (CA) :** Cet indicateur représente le premier indice de la performance, il regroupe Le chiffre d'affaires (CA), la variation du stock du produit fini, la production immobilisée et les subventions d'exploitation.
- 2- **La valeur ajoutée :** La valeur ajoutée représente la différence entre la production de l'exercice et la consommation de l'exercice (Achats consommés et Services extérieurs & autres consommations). Elle mesure la valeur de la production réalisée au sein d'une entreprise (la création de richesse) et elle permet d'identifier les sources de création de

¹ La Loi N°07-11 du 25/11/2007 portant Système Comptable Financier Algérien

Chapitre 04: Les modalités d'évaluation de la performance dans une relation du partenariat.

valeur parmi les activités de l'entreprise et/ou les différentes catégories de produits ou services.

3-L'excédent brut de l'exploitation (EBE) : L'excédent brut de l'exploitation est un indicateur financier fondamental, il représente la différence entre la valeur ajoutée de l'exercice et la somme des charges du personnel et impôts et taxes, sans prendre en compte les amortissements d'investissements et le résultat financier de l'exercice. Cet indicateur donne une vision objective de l'entreprise et permet de déterminer la rentabilité de son exploitation courante.

4- Le résultat opérationnel (RO) : Le résultat opérationnel est un indicateur financier qui représente la valeur dégagée par l'entreprise avec prise en considération de sa politique d'investissement. Il est calculé à partir de la différence entre l'excédent brut de l'exploitation et les amortissements de l'exercice. Il permet d'analyser la performance de l'entreprise sans tenir compte du résultat financier et du résultat hors exploitation de l'entreprise.

5-Le résultat Financier (RF) : Le résultat financier est un indicateur de performance financière, il est calculé à partir de la différence entre les produits financiers et les charges financières. Il permet de traduire la situation financière d'une entreprise au regard de sa stratégie de financement (endettements et placements financiers).

6-Le résultat net de l'exercice (RNE) : Le résultat net d'exercice est considéré comme un indicateur financier très important pour la détermination de la performance de l'entreprise. Il représente la différence constatée, d'une part, les produits et d'autre part, les charges auxquelles s'ajoute l'impôt sur le bénéfice de la société (IBS).

L'entreprise est appelée déficitaire lorsque le résultat net est négatif, bénéficiaire lorsque le résultat net est positif.

7-Le cash-flow : Le cash-flow représente l'ensemble des flux de trésorerie générés par les activités de l'entreprise, il permet de mesurer la marge réelle, sa capacité à financer son développement (auto financement des investissements) à partir de son exploitation, ainsi que la masse des dividendes qu'elle peut servir à ses actionnaires. Cet indicateur permet d'apprécier la solvabilité et la pérennité d'une entreprise.

Le cash-flow est calculé à partir de la formule suivante :

Chapitre 04: Les modalités d'évaluation de la performance dans une relation du partenariat.

Résultat net + dotations nettes aux amortissements et aux provisions – plus-values de cession d'actifs + moins-values de cession d'actifs – variation du besoin en fonds de roulement.

8-La valeur actuelle nette (VAN): La valeur actuelle nette est un indicateur financier qui permet d'orienter la prise de décision pour un investissement (préformation de la relation du partenariat). Elle définit si un investissement va s'avérer rentable ou non, et surtout s'il va pouvoir répondre aux attentes de rendement fixées par les apporteurs de capitaux. Cette méthode traditionnelle dans l'évaluation des investissements représente la différence entre les flux de trésorerie actualisée et le coût d'investissement décaissé.

Le calcul de la valeur actuelle nette est le suivant : $CF_1 (1 + cm_{pc})^{-1} + CF_2 (1 + cm_{pc})^{-2} + CF_n (1 + cm_{pc})^{-n}$ - investissement initial.

CF : flux de trésorerie.

cm_{pc} / coût moyen pondéré du capital

9-L'indice de profitabilité : Avant de mesurer la performance de l'entreprise, il faut bien mesurer la rentabilité du projet lui-même. L'indice de profitabilité est un indice fondamental pour la préformation de la relation du partenariat. Il permet d'évaluer ce que peut rapporter un projet d'investissement par rapport à son coût, à travers la comparaison de la valeur actuelle des flux de trésorerie dégagés par le projet d'investissement au montant investi.

L'indice de profitabilité est un indicateur de rentabilité, qui permet de mesurer la valeur créée par chaque dinar algérien dépensé dans l'investissement.

Un indice de profitabilité supérieure à 1 est l'équivalent d'une valeur actuelle nette positive.

Il est calculé selon les formules suivantes :

- Indice de profitabilité = Somme des flux actualisés / investissement initial
- Indice de profitabilité = $(VAN / \text{coût d'investissement initial}) + 1$

10-Le taux de rendement interne (TRI): Le taux de rendement interne est un outil de décision d'investissement et un indicateur d'attractivité du projet. Il permet d'égaliser les cash-flow positifs (Recette) aux cash-flows négatifs (dépenses). Si le TRI est supérieur au taux d'actualisation du capital (taux bancaire), alors le projet doit être rentable.

Le TRI se calcule de la formule suivante :

Chapitre 04: Les modalités d'évaluation de la performance dans une relation du partenariat.

$$TRI = (\text{flux entrants} / \text{flux sortants}) ^ [(1 / t) - 1]$$

11-Le seuil de la rentabilité : Le seuil de rentabilité est défini comme le chiffre d'affaire hors taxe à réaliser au cours de l'exercice pour faire l'équilibre entre les produits et les charges, c'est-à-dire un résultat égal à zéro.

-Si le seuil de rentabilité est dépassé, l'entreprise réalise des bénéfices.

-Si le seuil de rentabilité n'est pas atteint, l'entreprise réalise une perte.

On calcule le seuil de rentabilité avec la formule suivante :

$$\text{Seuil de rentabilité} = \text{charges fixes} / [(\text{chiffre d'affaires} - \text{charges variables}) / \text{chiffre d'affaires}]$$

12-La rentabilité d'exploitation : Le Ratio d'exploitation est un ratio de rentabilité mesurant le bénéfice d'exploitation par rapport aux ventes. Considéré avec la contribution marginale, cet indicateur donne une idée de la profitabilité du processus d'exploitation de l'entreprise.

Ce ratio est calculé avec la formule suivante :

$$\text{La rentabilité d'exploitation} = \text{Le résultat d'exploitation} / \text{Chiffre d'affaire}$$

13-La rentabilité financière : La rentabilité financière est un indicateur très important pour les actionnaires, il permet de mesurer le rendement des fonds souscrits par chaque partenaire. Cet indicateur permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à générer un rendement adéquat pour les actionnaires.

La formule de calcul pour ce ratio est comme suit :

$$\text{La rentabilité financière} = \text{Résultat net} / \text{Capitaux propres}$$

14-Le ROCE (Return on capital employed): Le retour sur le capital employé est un indicateur financier de rentabilité, il permet de mesurer la capacité de l'entreprise à faire du bénéfice, par rapport à tout l'argent qui a été investi (en immobilisations et en Besoin de fond de roulement BFR) pour faire fonctionner l'activité, quel que soit le mode de financement de ces investissements (actionnaire ou banque) .

Cet indicateur financier se calcule sous la formule suivante :

$$ROCE = \text{Le Résultat d'exploitation} / \text{Actif économique}$$

Chapitre 04: Les modalités d'évaluation de la performance dans une relation du partenariat.

2.1.2. La survie de la relation du partenariat :

Selon Blanchot dans le contexte des joint-ventures internationales, la question de mesure de la performance et de réussite de la relation du partenariat est complexe. Certains auteurs associent la réussite à la durée et/ou à la survie de l'entité commune.¹Le succès de la relation du partenariat est souvent mesuré à travers la survie et la durée de la structure commune. Il existe un consensus que la survie dans la relation du partenariat est synonyme de dépassement des points de passage de l'insatiabilité durant le cycle de vie de la relation du partenariat (Voir chapitre 01) et ces différents points de passage sont liés à des conflits entre les partenaires. Le conflit a été défini comme un comportement d'agressivité ou de résistance passive conséquence à un désaccord entre les parties prenantes (Habib)².Bono le considère comme une divergence de valeurs sous forme d'affrontement entre des intérêts, des actes ou des procédures au sein du système de l'entreprise commune³.Ce comportement développe chez les parents des sentiments négatifs tels la colère, la frustration, l'anxiété et le stress(Bogun)⁴.

Plusieurs auteurs mentionnent que le conflit est inévitable dans les relations du partenariat et il représente un moyen d'enrichissement des échanges sociaux et favorise notamment l'unité du groupe (Rubin et *al.*, 1994 ; Bogun, 2008)⁵.Fey et Beamish ajoutent que "certains conflits peuvent être bénéfiques pour la JVI puisque les partenaires seront plus vigilants et seront attentifs lors de la prise de décision"⁶Pondy a proposé un modèle qui légitime le conflit au sein de la relation du partenariat, il considère le conflit comme un processus dynamique, entre les différentes étapes du cycle de vie de la relation du partenariat(préformation, formation, post formation, crise et déclin et échec) constitué de cinq phases: le conflit latent, le conflit perçu, le conflit ressenti, le conflit manifeste et enfin les conséquences du conflit⁷. Tous ces conflits sont examinés de la manière suivante :

¹ Idem.

²Habib, G. M, Measures of manifest conflict in international joint ventures ,*Academy of Management Journal*,1987, Vol 30, N°4, p. 808-816.

³De Bono, E, *Conflicts, a better way to resolve them*,1985, Londres : Harrap Limited.

⁴ Bogun, L. A,« Explanation of conflicts in international joint ventures », *Journal ofAccademy of Business and Economics*, 2008, Vol.8, N°4, p. 1-14.

⁵Idem.

⁶Fey, C. et Beamish, P. W, Joint-venture conflict: the case of Russian international joint-ventures», *International Business Review*,2008 Vol. 9, N° 2, p. 139-162.

⁷ Idem

Chapitre 04: Les modalités d'évaluation de la performance dans une relation du partenariat.

a) **Le conflit latent** : Le conflit latent est un conflit lié à l'étape de préformation de la relation du partenariat et à ces conditions initiales. Il représente la préformation des conflits qui peuvent se développer d'une manière dissimulée.

b) **Le conflit ressenti et perçu** : les conflits ressentis et perçus sont interdépendants, ces deux types de conflits sont le prolongement du conflit latent, ils se manifestent dans la même chronologie du cycle de vie de la relation du partenariat (préformation et formation), ces derniers représentent les objectifs cachés de chaque partenaire.

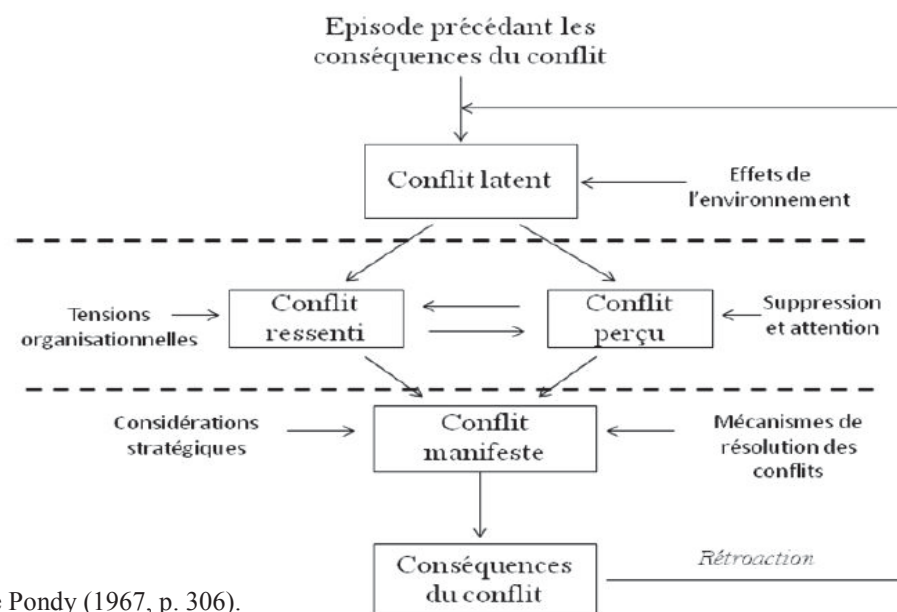
c) **Le conflit manifeste** : Dans cette étape de conflit qui se manifeste en public en touchant la majorité des partenaires, ces derniers expriment leur colère et leurs désaccords par un comportement conflictuel qui se manifeste à travers l'action ou la parole.

d) **Les conséquences du conflit** : Cette phase est considérée comme la phase finale du conflit, deux scénarios sont possibles :

- Les partenaires trouveront un terrain d'entente qui permettra de dépasser les conflits constatés et les conditions préliminaires des conflits latents. Ce qui explique la survie de la relation du partenariat.

- Les partenaires expriment leur incapacité à trouver des résolutions aux conflits latents, ce qui peut aggraver la situation et même mener à l'échec de la relation du partenariat.

Figure 13 Dynamique d'un épisode conflictuel.



Source : Le modèle de Pondy (1967, p. 306).

Chapitre 04: Les modalités d'évaluation de la performance dans une relation du partenariat.

Makino et al soulignent que la fin de la relation du partenariat peut prendre deux formes : La fin intentionnelle et la fin non intentionnelle¹.

a) La fin intentionnelle : La fin intentionnelle est un acte volontaire de la part des partenaires, elle survient pour différentes raisons :

-Soit parce qu'elle était programmée dans le contrat initial.

-Soit lorsque les objectifs de l'entreprise commune ont été réalisés.

La fin intentionnelle de la relation du partenariat est considérée comme un succès de la relation.

b) La fin non intentionnelle : La fin non intentionnelle est un acte involontaire de la part des partenaires, il résulte de divers problèmes interne et externe. Ces derniers rendent la Continuité de la relation du partenariat impossible. La rupture non intentionnelle de la relation du partenariat est considérée comme un échec de ladite relation.

Selon Craig Julian (2008), la majorité des études sur les conflits au sein de la relation du partenariat sont focalisées sur le conflit manifeste et les mécanismes de sa résolution². D'autres auteurs ont basé leurs études sur les sources principales du conflit, ils ont cité trois importants facteurs : Les perceptions de réalité, le champ de connaissances et de compétences fonctionnelles, les normes et le style de gestion.

¹ Idem.

² Idem.

Chapitre 04: Les modalités d'évaluation de la performance dans une relation du partenariat.

Tableau 10 : Les causes du conflit dans les entreprises communes.

Les sources de conflit	Les auteurs
Perceptions de la réalité, champ de connaissances et de compétences fonctionnelles	
Les différences perceptuelles et cognitives	Habib, 1987; Hennart & Zeng, 2002; Kimmel, 2000
Buts, objectifs et priorités divergents	Anderson, Weitz, 1989; Demirbag, Mirza, 2000; Ding, 1997; Habib, 1987; Hennart, Zeng, 2002; Nugent, 2002; Simiar, 1983
Les différences dans les domaines fonctionnels	Ding, 1997; Jehn, 1995; Lichtenberger & Naulleau, 1993
Désir de contrôler	Demirbag & Mirza, 2000; Habib, 1987
Partage des ressources rares	Habib, 1987; Nugent, 2002
Le déséquilibre des pouvoirs	Anderson & Weitz, 1989; Lin & German, 1998
La diversité fonctionnelle de la gestion	Knight et al., 1999
Pratiques commerciales incompatibles	Ding, 1997
Normes	
Contrastes entre les faits et les normes	Nugent, 2002; George et al., 1998
Méfiances	Lewicki & Wiethoff, 2000; Vaara, 2000
Différences dans les délais et les programmes	Ding, 1997; Lichtenberger & Naulleau, 1993
Non connaissance les uns des autres	Hennart & Zeng, 2002
Style de gestion	
Différences dans les pratiques managériales	Ding, 1997; Hennart & Zeng, 2002; Lichtenberger & Naulleau, 1993; Nugent, 2002
Moyens pour atteindre les objectifs	
Les différences dans la résolution des conflits	Hennart & Zeng, 2002; Morris et al, 1998

Source : Bogun (2008).

2.1.3. La durée de vie de la relation du partenariat :

La majorité des auteurs considèrent que la longévité est un indicateur de performance (Geringer et Hébert)¹. Ces auteurs ont utilisé la longévité et la survie comme indicateur pour déterminer le succès des relations du partenariat. Reuer et Zollo soulignent que « la recherche sur les alliances a souvent considéré de manière implicite que la longévité était dans l'intérêt des sociétés mères et que l'instabilité, définie par différentes formes de sortie et de changements de la relation, était un indice d'échec des partenaires ou de la relation elle-même

¹ Idem.

Chapitre 04: Les modalités d'évaluation de la performance dans une relation du partenariat.

»¹. Pour Blanchot « la survie, la durée et la stabilité des alliances ne sont donc pas synonymes de réussite. Elles peuvent être associées à de médiocres performances. Réciproquement, une rupture, une durée de vie limitée ou des évolutions des modalités des alliances ne sont pas synonymes d'échec, parce qu'elles peuvent être associées à d'excellentes performances. »². De même Lu et Hébert ajoutent qu'« une coentreprise devrait rester en opération aussi longtemps qu'elle représente le mode d'organisation le plus efficient en termes de coûts de transaction »³. Nemeth et Nippa ont conclu que la survie et la longévité sont les seuls indicateurs significativement corrélés aux mesures subjectives de la performance⁴.

¹Reuer J.J. et Zollo M., Termination outcomes of research alliances , Research Policy, 2005, vol. 34, no 1, p. 101-115.

² Idem.

³ Idem.

⁴Nemeth A. et Nippa M, Rigor and relevance of IJV exit research, Management International Review, 2013, vol. 53, no 3, p. 449-475

Chapitre 04: Les modalités d'évaluation de la performance dans une relation du partenariat.

Tableau 11: Les différentes études effectuées sur la durée de vie de la relation de partenariat.

Auteurs	Taille et caractéristiques de l'échantillon	Période d'observation
Ott <i>et al.</i> (2014)	213 coentreprises formées en Chine dans le secteur des industries technologiques avec des partenaires européens, américains et asiatiques (Japon et Corée)	2006-2007
Meschi et Wassmer (2013)	349 coentreprises formées par 132 firmes multinationales (FMN) européennes entre 1995 et 1997	1995-2011
Prévo et Guallino (2012)	86 coentreprises formées en Russie dans le secteur pétrolier et gazier	1987-2007
Dhanaraj et Beamish (2009)	12 984 filiales dans 25 pays formées par au moins une FMN japonaise	1986-1997
Puck <i>et al.</i> (2009)	94 entreprises dont 67 coentreprises et 27 coentreprises transformées en filiales en Chine	2006
Meschi et Riccio (2008)	113 coentreprises comprenant au moins un partenaire brésilien	1973-2004
Steensma <i>et al.</i> (2008)	En 1996 : 150 coentreprises formées en Hongrie avec au moins un partenaire local En 2001 : 124 coentreprises	1996 et 2001
Valdés-Llaneza et García-Canal (2006)	82 coentreprises comprenant au moins un partenaire espagnol	1986-1992
Meschi (2005)	210 coentreprises dans les pays émergents comprenant au moins un partenaire de l'Union européenne	1996
Beamish et Jung (2005)	103 coentreprises japonaises, dyadiques, transnationales et asymétriques (au niveau de la taille)	1996-2000
Hennart et Zeng (2002)	97 coentreprises formées par des entreprises japonaises au Japon et aux États-Unis	Coentreprises établies avant 1980

Chapitre 04: Les modalités d'évaluation de la performance dans une relation du partenariat.

Auteurs	Taille et caractéristiques de l'échantillon	Période d'observation
Makino et Beamish (1998)	737 coentreprises formées par au moins un partenaire japonais, opérant dans le secteur de l'industrie, établies dans l'est et le sud-est de l'Asie et formées à partir d'investissements <i>greenfield</i>	1991
Barkema et Vermeulen (1997)	228 coentreprises et 600 filiales établies dans 72 pays et formées par 25 FMN néerlandaises n'appartenant pas au secteur financier	1966-1994
Chowdhury (1992)	8 230 filiales avec au moins un partenaire américain dans l'industrie manufacturière	Date de fin 1994
Blodgett (1991)	279 coentreprises formées uniquement par deux partenaires et localisées aux États-Unis	1951-1975

Source : Bogun (2008).

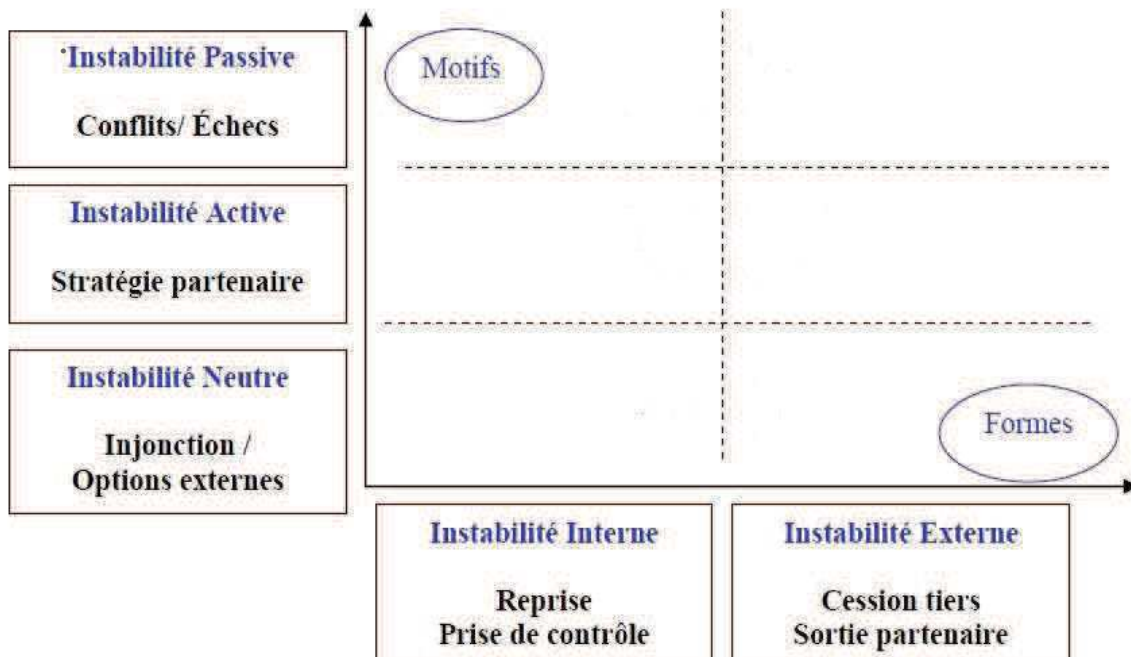
2.1.4.1 L'instabilité au sein de la relation du partenariat :

L'instabilité au sein de la relation du partenariat représente le passage d'une étape à une autre au sein de cycle de vie de la relation. Elle a été associée à la performance de la relation avec des mesures objectives (survie, longévité et performance financière) ou subjective (atteinte des objectifs et satisfaction) (Geringer, Hebert)¹.

¹ Idem.

Chapitre 04: Les modalités d'évaluation de la performance dans une relation du partenariat.

Figure 14 :La notion d'instabilité dynamique et différenciée.



Source : (Cheriet 2008)

2.2. Les mesures subjectives :

2.2.1. Le degré de réussite ou d'échec de la relation du partenariat :

La mesure du degré de réussite ou d'échec de la relation du partenariat est une mesure subjective liée directement à d'autres unités de mesures objectives (La durée de vie de la relation du partenariat et l'instabilité). Cette dernière représente l'issue de la relation du partenariat soit par :

- La réalisation complète des objectifs déterminés par les partenaires.
- La réalisation partielle des objectifs déterminés par les partenaires.
- L'échec total de la relation du partenariat.

2.2.2. La confiance :

Il existe un consensus partagé par les différents auteurs que la confiance est considérée parmi les conditions initiales pour la réussite de la relation du partenariat, ainsi une variable importante du mécanisme du pilotage du partenariat. La mesure de la confiance au sein de la relation se réalise durant tout le cycle de vie de la relation. Le passage de l'étape de préformation à la formation de relation est significatif de l'existence d'une confiance partagée

Chapitre 04: Les modalités d'évaluation de la performance dans une relation du partenariat.

par les partenaires. Le problème de la confiance se manifeste quand le conflit latent se transformera en conflit manifeste, ce qui génère une dégradation du degré de la confiance. En dernier lieu l'absence de la confiance entre les partenaires peut laisser place à l'opportunisme et engendrer l'échec de la relation du partenariat. Le degré de confiance est généralement mesuré par la cession du management pour le partenaire qui maîtrise le savoir-faire, mais un excès de confiance risque de développer l'opportunisme.

2.2.3.L'opportunisme :

L'opportunisme des partenaires a été traité par la théorie des coûts de transaction, Williamson a distingué deux types d'opportunismes

a) **Opportunisme préalable :** on peut trouver ce genre d'opportunisme avant la signature de contrat, sous forme de fuite d'information, asymétrie d'information ou/et informations erronées

b) **Opportunisme après les faits :** Cette forme d'opportunisme se présente dans l'exécution du contrat, elle peut être liée aux moyens de l'organisation, la rationalité limitée et/ou l'incomplétude du contrat.

Le risque du comportement opportuniste des grandes entreprises dans ses relations se traduit quant à lui en pratique, par son objectif caché de racheter la petite entreprise partenaire (Veugelers et Kesteloot, 1996 ; Hagedoorn et al, 1999) ou par sa tentative d'appropriation des connaissances ou savoir-faire technologique unique de cette dernière (Kalaigianam et al, 2006 ; Jiang et, 2013)¹.

2.2.4. L'engagement :

La mesure de l'engagement est liée directement à la confiance et aux contributions de chaque partenaire, car ce dernier reflète le degré d'effort déployé par les partenaires pour contribuer à la réalisation des objectifs et le soutien de la relation durant tout le cycle de vie du partenariat. Nakos et Brouthers ont démontré que l'engagement réduit les coûts de transaction de l'opération du partenariat et l'opportunisme des partenaires. Ils ont ajouté que l'engagement à long terme influence la satisfaction des partenaires.²

¹Nakos G., Brouthers K.-D, International alliance commitment and performance of small-medium-size enterprise: The mediating, 2008

²Idem.

Chapitre 04: Les modalités d'évaluation de la performance dans une relation du partenariat.

2.2.5 La réciprocité :

Cette unité de mesure subjective est considérée comme l'issue de l'engagement des partenaires, chaque partenaire doit réaliser concrètement ses engagements. Ainsi, afin d'assurer la continuité de la relation de partenariat, il est nécessaire d'avoir une réciprocité entre les efforts et les contributions des partenaires. Une réciprocité équitable permet de créer un climat de confiance entre les partenaires et instaurer une satisfaction partagée.

2.2.6. Le capital relationnel :

Dans un sens général, le capital relationnel de l'entreprise commune est considéré comme un composant principal du capital immatériel de l'entité. Ce dernier est composé de trois importantes rubriques :

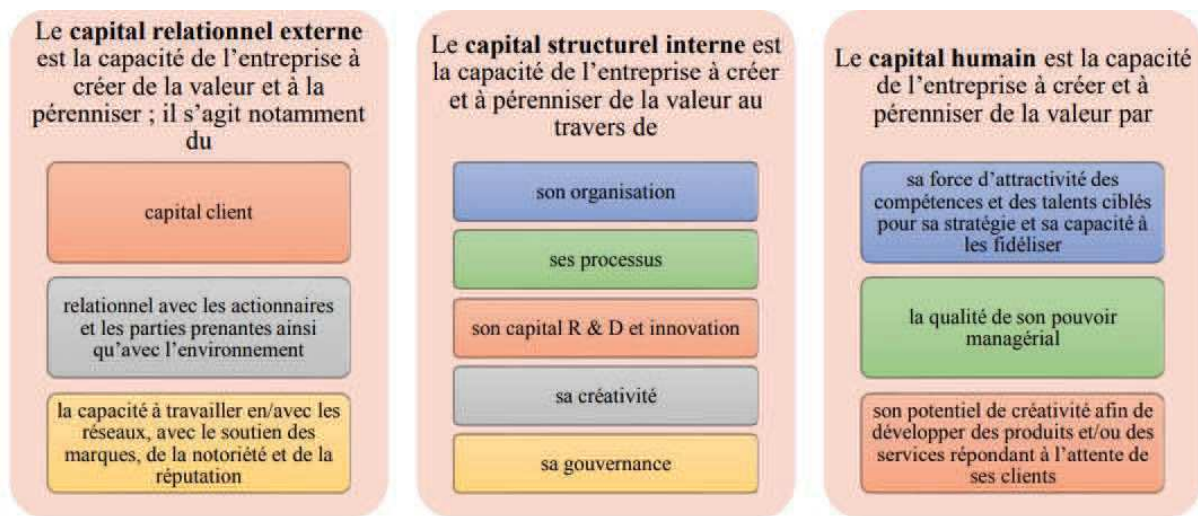
- Le capital humain : il regroupe la qualité du pouvoir managérial, le potentiel et la créativité des travailleurs et la force de l'entreprise pour réaliser sa stratégie et fidéliser ses ressources humaines.
- Le capital structurel interne : il représente la capacité de l'entreprise à créer de la valeur de son environnement interne , il regroupe: l'organisation, les processus internes, la créativité, la gouvernance et R&D et innovation
- Le capital relationnel externe : il représente la capacité de l'entreprise à créer de la valeur de son environnement externe, il regroupe la capitale relation client, le capital relationnel avec les partenaires et l'environnement de l'entreprise et les capacités de travail avec le réseau.

Les travaux d'Edvinsson et de Sveiby ont si bien éclairés cette partie de la valeur de l'entreprise qui n'apparaissent pas dans son bilan, la « valeur cachée »¹.

¹Idem.

Chapitre 04: Les modalités d'évaluation de la performance dans une relation du partenariat.

Figure 15 : Les trois composantes du « capital immatériel ».



Source : Sapine (2012).

Pour la mesure de la satisfaction subjective de la relation du partenariat, la partie de mesure concernée et la relation entre les partenaires et les parties prenantes, elle reflète certains degrés de satisfaction entre les partenaires.

2.2.6. Le risque relationnel :

Le risque relationnel représente tout résultat de disfonctionnement du capital relationnel de l'entreprise commune qui peut conduire aux conflits et à l'échec de la relation du partenariat. Das et Teng précisent que le risque relationnel est inévitable dans les relations du partenariat, mais soulignent toutefois l'importance de la « confiance » et du « contrôle » dans leur gestion¹. Ce dernier devient plus accentué si le partenaire de petite taille ne détient pas une ressource importante aux yeux de ses partenaires de grande taille. De même Vidot-Delerue et Simon indiquent que les petits partenaires supportent six types de risques relationnels mentionnés ci-dessous² :

- **Les risques de dépendance** : le petit partenaire risque de devenir indépendant, toutes actions ou stratégie du petit partenaire doivent être validées par le partenaire puissant.
- **Le risque de conflit** : la divergence des objectifs stratégiques des partenaires peut générer des conflits entre les différents partenaires.

¹ Idem.

² Idem.

Chapitre 04: Les modalités d'évaluation de la performance dans une relation du partenariat.

- **Le risque d'incompréhension** : dans l'absence d'une cellule de gestion des crises, il existe un risque d'incompréhension entre les différents partenaires, spécialement dans les cas de divergences de vision et stratégies.
- **Le risque de comportement opportuniste** : le risque du comportement opportuniste est très élevé pour le partenaire le plus puissant, ce dernier peut profiter de certaines situations pour développer ses stratégies ou pour absorber les petits partenaires.
- **Le risque d'absorption** : : il existe un grand risque d'absorption de petits partenaires par les grands partenaires, vu l'énorme différence des ressources et stratégie.
- **Le risque de non-appropriation des compétences** : Le risque de non-appropriation des compétences est l'un des risques les plus connus dans les relations du partenariat, d'une manière générale l'appropriation des compétences ou le transfert du savoir-faire au sein des relations du partenariat nécessite un partenariat d'un type technologique qui engage (pacte des associés) un transfert de savoir faire et compétences entre ces derniers.

Conclusion du chapitre 4

Nous avons analysé la littérature qui a traité la performance, en s'appuyant sur les différentes mesures rapportées par les auteurs. Nous avons constaté que deux types de mesure reviennent souvent, chaque fois que nous évoquons la performance de l'entreprise commune : les performances objectives et les performances subjectives. Le premier type de mesure est lié directement à l'activité de l'entreprise, où nous utilisons les indicateurs financiers pour évaluer cette activité. Le second type de mesure émane de l'appréciation des partenaires sur l'activité de l'entreprise commune. Il est souvent déterminé par la nature de la relation. C'est pourquoi nous avons exploité la littérature qui s'intéresse à la survie de la relation de partenariat, en vue de comprendre le succès ou l'échec d'une relation. C'est l'émergence de conflit entre les partenaires qui réduit la durée de vie d'une relation.

Conclusion de la partie 2

La deuxième partie de la thèse reprend la contribution des principaux chercheurs ayant enrichi le domaine du partenariat asymétrique. Nous avons démontré que l'attitude positive des partenaires à l'égard de la coopération, constitue une étape importante à la formation d'une relation de partenariat. Cette étape s'inscrit dans le registre des conditions initiales à la conduite d'un projet commun. Le partenariat asymétrique a été traité par la littérature d'une manière relativement détaillée et plusieurs chercheurs ont établi des critères pour définir ce type de partenariat, comme la taille, l'origine géographique des partenaires ou encore les ressources. Parmi les objectifs assignés au partenariat asymétrique figure la stabilité de la relation, où les chercheurs ont montré clairement que les mécanismes de pilotage comme le contrôle ou la confiance, jouent un rôle important dans la stabilité de la relation. Nous avons précisé que la stabilité de la relation conduit le plus souvent à l'obtention d'une performance jugée satisfaisantes par les partenaires, et que l'émergence d'un conflit source d'une relation instable annonce l'échec du partenariat.

Le foisonnement des travaux sur la performance dans le domaine du partenariat, témoigne de l'importance d'une relation stable dans le cycle de vie du partenariat. Les travaux cités dans cette partie s'appuient essentiellement sur deux types de mesures : les mesures objectives et les mesures subjectives. La première série de mesures exploite les indicateurs financiers pour évaluer la performance d'une entreprise commune, tandis que la deuxième série de mesures repose sur la perception de la performance par les partenaires. Cette mesure qui émane de l'attitude des partenaires à l'égard de la relation, est validée par l'état de la relation. Une relation stable est un indicateur d'une performance jugée satisfaisante par les partenaires, alors qu'une relation instable est souvent génératrice d'un conflit qui annonce l'échec du partenariat. Il existe des travaux qui expliquent la réussite ou l'échec d'une relation de partenariat. Les études empiriques rapportées par les auteurs, montrent que le succès d'un partenariat est lié à la motivation des partenaires à conduire un projet en commun, où chaque partenaire doit s'engager selon ses ressources, à réaliser la partie du projet inscrite sur son registre, sans exploiter la faiblesse de l'autre. Les partenaires ne peuvent honorer leurs engagements, que s'ils disposent d'un référentiel éthique qui guide leur comportement.

**Partie 3 : Evolution de l'industrie
automobile en Algérie : De la gestion
publique au partenariat**

Introduction

Deux périodes marquent l'évolution de l'industrie automobile en Algérie. La première période débute en 1967 avec la création de la société nationale de construction mécanique (SONACOME) qui gérait toute l'industrie mécanique, et se chargeait de piloter dix divisions, dont celle qui fabriquait les véhicules industriels, implantée à Rouiba. La restructuration organique et financière engagée par l'Etat dès l'année 1980, a permis la création de l'Entreprise Nationale des Véhicules industriels (SNVI), considérée comme la seule entreprise publique à s'engager dans l'industrie automobile. Cette période s'achève en 2012, en annonçant l'implication des entreprises étrangères dans le développement de l'industrie automobile, à travers le partenariat. La seconde période commence en 2012 et se poursuit dans le temps, elle traduit la volonté de l'Etat à développer la sous-traitance à travers le partenariat dans l'industrie automobile. Plusieurs sites de montage de véhicules ont été installés en partenariat dans diverses régions du pays.

Cette partie est scindée en deux chapitres. Le cinquième chapitre offre un aperçu sur l'évolution de l'industrie automobile en Algérie depuis son indépendance jusqu'à l'ère du partenariat. Nous montrons que la stratégie industrielle conduite par l'Etat s'est inspirée du modèle de développement de l'industrie industrialisante, qui valorise l'industrie lourde à utilité publique. L'industrie mécanique en tant que base de ce modèle, a développé plusieurs branches, parmi lesquelles figure la fabrication des véhicules industriels, assurée par la Société Nationale des Véhicules industriels (SNVI), mandatée par l'Etat pour occuper le statut de partenaire local. Ce chapitre explique comment l'Etat a décidé de développer l'industrie automobile à travers le partenariat, comme solution de substitution à l'importation des véhicules, visant la création d'emploi et le développement de la sous-traitance locale. Le sixième chapitre décrit le déroulement de l'étude empirique, où nous présentons le cas choisi pour tester les hypothèses. Comme toute étude de terrain, nous expliquons le choix des moyens de collectes des données, et nous précisons les critères retenus pour examiner la relation asymétrique. La performance de l'entreprise commune est évaluée par des mesures objectives et des mesures subjectives. Le test des hypothèses nous conduit à analyser et discuter les résultats obtenus.

Chapitre 5 : L'industrie automobile en Algerie

Chapitre 05 :L'industrie automobile en Algerie

Chapitre 05 :L'industrie automobile en Algerie

Le cinquième chapitre trace l'évolution de l'industrie automobile en Algérie. Nous expliquons comment l'Algérie a développé son industrie automobile, d'une gestion publique assurée par la SNVI comme étant la seule entreprise à fabriquer des véhicules industriels, à un partenariat avec des entreprises étrangères, offrant des gammes variées de véhicules selon les besoins du marché local. Ce choix en faveur du partenariat est pensé comme solution à l'importation des véhicules. Il vise deux objectifs à travers le développement d'une industrie automobile locale, la création d'emploi et le développement de la sous-traitance locale. Des mesures fiscales incitatives ont été accordées aux entreprises étrangères qui souhaitent développer des relations de partenariat avec des partenaires locaux selon la règle 51/49. Les PME qui s'impliquent dans une relation de sous-traitance avec des entreprises étrangères, bénéficieront d'une exonération d'impôt pendant plusieurs années.

1. Réforme économique et développement de la PME

Dès l'indépendance du pays, l'Etat algérien s'est engagé à soutenir le développement de l'économie, à travers des plans, en accordant la priorité aux programmes d'utilité publique qui répondaient aux besoins de la population. L'industrie lourde est considérée comme une priorité, où il fallait s'interroger sur les branches à développer. La branche mécanique a occupé une place centrale dans les programmes de développement, et c'est la SONANCOME qui pilotait toutes les industries mécaniques. Sa restructuration au début des années 1980, a vu naître la Société Nationale des Véhicules industriels, qui représente l'industrie automobile en Algérie. Depuis la fin des années 1980, plusieurs réformes ont été menées comme la réforme de l'entreprise publique en 1988, pour assurer le passage d'une économie planifiée à une économie de marché. En avril 1990 la loi 90-10 du 14 avril relative à la monnaie et au crédit a représenté le véritable tournant de l'histoire de l'économie algérienne. Cette loi a accéléré le rythme des réformes, à travers les dispositifs relatifs à l'autonomie de la banque d'Algérie, la convertibilité de la monnaie algérienne et la libération partielle des mouvements de capitaux. Ensuite une série de lois ont été promulguées pour frayer la voie à l'économie de marché, comme :

- La loi de la monnaie et la libération du commerce extérieur et le paiement extérieurs (La loi n°97-1 du 13 Avril 1994 et règlement n° 95-08 de Décembre 1995).
- La loi de libération des prix (la loi n°95-94 du 23 Avril 1994).
- Le code d'investissement (Décrets exclusifs n°94-319 à 323).
- La loi de la concurrence (l'ordonnance n°95-06 du 25 janvier 1995)

Chapitre 05 :L'industrie automobile en Algerie

L'objectif de ces réformes est de développer une nouvelle stratégie nationale, qui repose sur la promotion de la PME privée. Selon le ministère du développement industriel et de la promotion de l'investissement, le nombre des PME en Algérie a atteint 1 093 170 entreprises dans le premier semestre 2018¹ Le tableau ci-dessous représente la population globale des PME en Algérie à la fin du premier trimestre 2018 :

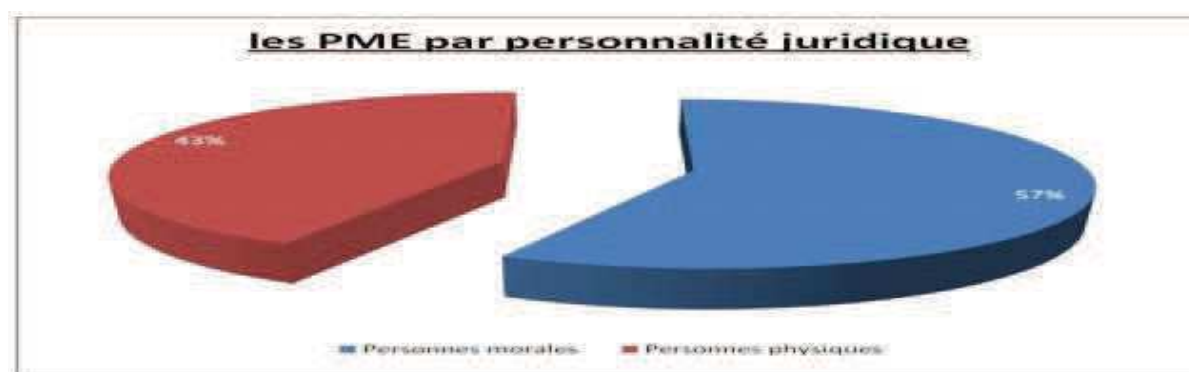
Tableau 12:Population globale des PME à fin S1/2018.

	<i>Types de PME</i>	<i>Nbre de PME</i>	<i>Part (%)</i>
1.	PME privées		
	Personnes morales*	628219	57,47
	Personnes physiques**	464689	42,55
	dont <i>Professions libérales</i>	223 195	20,42
	dont <i>Activités artisanales</i>	241 494	22,09
	S/Total 1	1 092 908	42,51
2	PME publiques ***		
	Personnes morales	262	0,02
	S/Total 2	262	0,02
	Total	1 093 170	100,00

Source : Le ministère du développement industriel et de la promotion de l'investissement, 2018, p07

D'après le tableau, nous constatons que 98,98% des PME en Algérie sont du secteur privé et 0.02% relève du secteur public. Ainsi 57,49% de ces PME sont de personnes morales, le reste est composé entre les professions libérales de 20,42% et les activités artisanales.

Figure 16: La répartition des PME.



Source : Ministère du développement industriel et de la promotion de l'investissement, 2018, p07

¹ Le ministère du développement industriel et de la promotion de l'investissement,

Chapitre 05 :L'industrie automobile en Algerie

D'autre part selon le ministère du développement industriel et de la promotion de l'investissement, la distribution de ces PME est répartie comme suit:

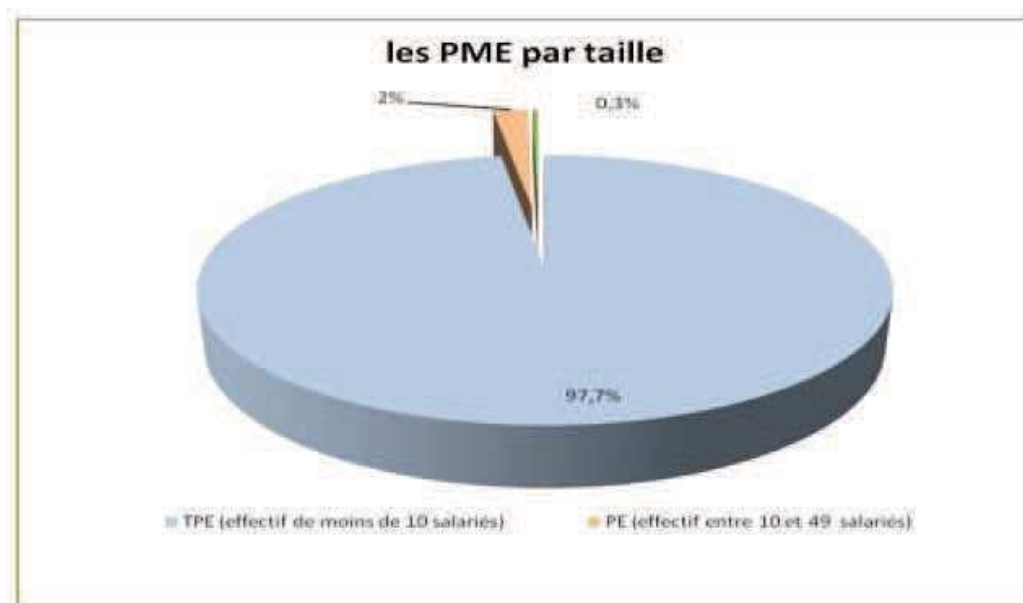
Tableau 13: Distribution des PME par taille à la fin S1/2018.

Type des PME	Nombre de PME	%
TPE (effectif de moins de 10 salariés)	1 068 027	97,7
PE (effectif entre 10 et 49 salariés)	21 863	2.00
ME (effectif entre 50 et 249 salariés)	3 280	0.30
Total	1 093 170	100

Source : le ministère du développement industriel et de la promotion de l'investissement, 2018, p08.

D'après ce tableau nous constatons que la majorité des PME Algériennes (97,7 %) sont des toutes petites entreprises avec un effectif de moins de 10 salariés. Seulement 2 % des PME sont de petites entreprises avec une moyenne d'effectif entre 10 et 49 salariés, alors que les moyennes entreprises représentent une minorité de 0,3 % avec une moyenne d'effectif entre 50 et 249 salariés.

Figure 17 :Les PME par taille.



Source : le ministère du développement industriel et de la promotion de l'investissement, 2018, p08.

Le tableau ci-dessous représente la répartition des PME pour le premier semestre 2018 en Algérie par secteur d'activité :

Tableau 14 :La répartition des PME par secteur d'activité.

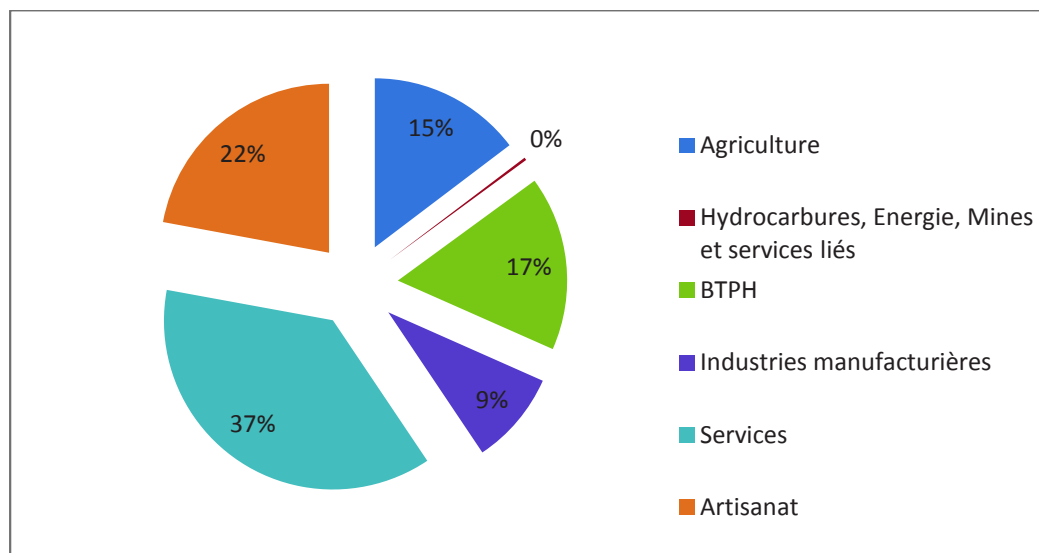
Secteurs d'Activité	PME privées	PME publiques	Total	Part en (%)
Agriculture	160 407	96	160 503	14,68
Hydrocarbures, Énergie, Mines et services liés	2 936	2	2 938	0,27
BTPH	182 477	24	182 501	16,69
Industries manufacturières	97 728	75	97 803	8,95
Services	407 866	65	407 931	37,32
Artisanat	241 494	-	241 494	22,09
Total Général	1 092 908	262	1 093 170	100,00

Source : le ministère du développement industriel et de la promotion de l'investissement, 2018, p 11.

Selon les données fournies par ce tableau on constate que le secteur des services occupe la première place avec un taux 37 % de l'ensembles des PME, suivi par l'artisanat qui regroupe 22 % des PME algériennes, ces deux secteurs regroupent à eux seuls 60 % des PME.

Le reste est réparti entre le secteur de BTPH à 17%,le secteur agricole à 15% et le secteur de la production à 9%. Le secteur des hydrocarbures, Énergie, Mines et services liés représentent seulement 0,27 % vue la lourdeur des investissements.

Figure 18 : PME par secteur d'activité.



Source : le ministère du développement industriel et de la promotion de l'investissement, 2018, p 11.

À partir de ces données on peut constater la fragilité des PME en Algérie du moment que les toutes petites entreprises représentent 97,7 % des PME et 76,10 % des PME se concentrent dans les services. Les PME liées au secteur industries manufacturières représentent seulement 8,95 %.

2. Evolution de l'industrie automobile en Algérie :

L'histoire de l'industrie automobile en Algérie est composée de deux phases :

La première phase couvre la période 1962-2012. Cette période se caractérise par le monopole d'une seule entreprise nationale dans ce domaine d'activité¹

La naissance de l'industrie automobile en Algérie est née en juin 1957, tout a commencé à 30 Km à l'est d'Alger, plus exactement à Rouïba, avec l'implantation d'une unité de montage de véhicules « poids lourds » de la société française BERLIET.

En 1967, suite à ordonnance n° 67-150 du 9 août 1967, l'état Algérien a créé l'entreprise nommée SONACOME (Société Nationale de Construction Mécanique),cette dernière a regroupé dix (10) entreprises autonomes dont la Division des véhicules industriels (DVI).

La restructuration organique et financière des entreprises publiques appliquée dès le début des années 1980, a donné naissance à la SNVI (Société nationale de Véhicules Industriels) avec un statut d'entreprise socialiste à caractère économique régi par les principes directifs de la gestion socialiste des entreprises. La réforme de 1988 a accordé l'autonomie à l'entreprise publique, en vue de contribuer à l'accumulation du capital, comme nouvelle source de financement de l'économie. La poursuite de cet objectif a conduit la SNVI à changer son statut juridique pour devenir Entreprise Publique Economique régie par le droit commun, la SNVI est alors érigée en Société Par Actions (SPA), au capital social de 2,2 milliards de Dinars. En octobre 2011, la SNVI a encore changé son statut juridique pour devenir un Groupe Industriel composé d'une société-mère et de quatre filiales spécialisées dans : la conception, la fabrication, la commercialisation et le soutien après-vente. En février 2018 le groupe SNVI a adopté une nouvelle restructuration, il est maintenant composé de cinq (5) filiales :

- EPE Fonderie de Rouïba (FO.R).
- EPE Véhicules Industriels de Rouïba (V.I.R).
- EPE Carrosserie Industrielles de Rouïba (C.I.R).
- EPE Carrosserie Industrielles de Tiaret (C.I.T).
- EPE Entreprise Rénovation Véhicules Industriels (E.N.R.V.I).

Jusqu'à 2012 la SNVI été le seul constructeur spécialisé dans les véhicules lourds en Algérie.²

¹ L'industrie automobile en Algérie est née en juin 1957, avec l'implantation d'une unité de montage de véhicules « poids lourds » de la société française BERLIET à Rouïba

² SNVI.

Chapitre 05 :L'industrie automobile en Algerie

Selon la douane algérienne le montant dépensé pour l'acquisition de 605.312 véhicules en 2012 était de 07,60 milliards de dollars. Les pouvoirs publics ont rapidement réagi face à la forte augmentation du nombre de véhicules importés, par l'adoption d'une nouvelle politique industrielle destinée à favoriser l'investissement étranger dans le secteur automobile. L'objectif de cette nouvelle politique n'est pas seulement de réduire le volume de l'importation, mais également de créer plus d'emploi et de développer la sous-traitance locale. Plusieurs entreprises spécialisées dans la fabrication de véhicules ont créé des unités de montage dans divers régions du pays, parmi lesquelles nous citons

a) Société Algérienne de Fabrication de Véhicules de Marque Mercedes-Benz (SAFAV-MB),SPA :

La Société Algérienne de Fabrication de Véhicules de Marque Mercedes-Benz est une entreprise de droit Algérien créée en Juillet 2012 et inaugurée le 26 Octobre 2014. Conformément à la règle 51-49 cette entreprise a été créée entre deux parties: la partie Algérienne de 51% représentée par la société nationale de véhicule industriels (SNVI) 17 % et la société de développement de l'industrie automobile (EPIC EDIC/DFM/MDN) 34 %,Et la partie étrangère représentée par le fonds d'investissement émiratie (AABAR) et l'entreprise allemande Daimler comme partenaire technologique.

L'entreprise possède deux unités de production, la première est spécialisée dans la production des camions et des bus basée à Rouiba, la deuxième unité est spécialisée dans la production de véhicules légers tout terrain, l'unité de production est installée à Tiaret. Cette dernière a fabriqué en environ 15 000 véhicules spécialisés destinés essentiellement à des organismes publics, comme le Ministère de la défense nationale (MDN), la Direction générale de la Sûreté nationale, la Direction générale de la Protection civile et les filiales de Sonatrach. Le taux d'intégration est relativement faible situé entre 20 à 25 %, il s'explique par l'incapacité des sous-traitants locaux à répondre aux besoins de l'usine en pièces détachées et autres accessoires pour atteindre un taux d'intégration plus élevé .

b) SPA RENAULT ALGERIE PRODUCTION :

La société par action (SPA) Renault Algérie Production (RAP), a été créée en 2013 et inaugurée en septembre 2014 conformément à la règle 51/49 entre deux entités : la partie Algérienne (51 %) représenté par Le Fonds National d'Investissement (17%) et par la Société Nationale des Véhicules Industriels (SNVI) 34 %. La contribution du partenaire étranger

Chapitre 05 :L'industrie automobile en Algerie

représenté par le groupe Renault est fixée à 49%. L'usine se situe dans la région de Oued Tlélât dans la wilaya d'Oran à l'Ouest de l'Algérie, jusqu'au 31/12/2018 l'usine a produit 193 622 véhicules composés de 03 modèles avec 09 versions proposées. Le taux d'intégration avoisine les 15% à 20%, ce qui signifie que la sous-traitances est encore faible dans l'industrie de l'automobile

c) SARL TAHKOUT MANUFACTURING COMPANY (TMC):

SARL TAHKOUT Manufacturing Company est une entreprise Algérienne spécialisée dans le montage de marque mondiale Hyundai. Elle a été créée en 2016 par SARL CIMA Motors (Compagnie industrielle de matériels Automobiles) et des personnes physiques nommées Tahkout ,installée sur une superficie de 24 Hectares dans la région de Tiaret ,à 268 KM d'Alger. Elle a été inaugurée le 29 Octobre 2016. Cette dernière a débuté son activité avec 500 travailleurs dans le but de produire 30 000 véhicules dans une première phase et 100 000 véhicules dans les horizons 2020 avec un taux d'intégration de 40 %. En 2018 l'entreprise a fabriqué 16 modèles en 28 versions

d) SPA SOVAC Production :

SPA SOVAC est le représentant de la marque Allemande Volkswagen en Algérie depuis 1999. Ce groupe a lancé une unité de montage de véhicules touristiques, entrée en activité en juin 2017 et inaugurée le 27 juillet. L'unité de montage est située à Relizane dans la zone industrielle de Sidi Khetab, à 280 kilomètres au Sud-Ouest d'Alger, d'une superficie de 15 Hectares . Avec un investissement financier de plus de 20 milliards de DA (170 millions d'euros), la capacité de production de l'usine est de 12 000 véhicules pour la première année et devrait atteindre les 100.000 voitures annuellement après cinq ans. Jusqu'à fin 2018 l'usine a produit 50 000 Véhicules de 17- modèles avec la proposition de 46 versions dont la Marque Seat représente 41 % de sa production avec 8 121 Véhicules en 2017 et 21 825 en 2018. Le taux d'intégration envisagé est de 15 % à 40 % pour les cinq premières années après la mise en service.

e) Global Group :

Global group regroupe deux filiales de montage de véhicules : GLOBAL MOTORS INDUSTRIES SPA (GMI) et GLOVIZ.

Chapitre 05 :L'industrie automobile en Algerie

1-SPA GLOBAL MOTORS INDUSTRIES :

SPA GMI est considérée comme le représentant officiel de la marque Sud-Coréenne HYUNDAI Truck & Bus en Algérie depuis 2016. Créée en partenariat entre Global Motors 51 % et Hyundai Motors Company (HMC) 49 % pour le montage automobile en Algérie de camions et de bus de marque Hyundai, elle est installée dans la région de Batna à l'Est de Algérie sur une superficie de 80 Hectares. L'objectif de production de l'usine est de 20 000 Véhicules en 2018 avec un taux intégration de démarrage estimé à 40 %.

2-GLOVIZ :

GLOVIZ est une filiale de Global groupe spécialisée dans le montage des véhicules touristiques de marque asiatique KIA, elle est située dans la région de Djerma dans la wilaya de Batna à l'est de l'Algérie sur une superficie de 50 Hectares. Le 24 Septembre 2018 l'usine a été inaugurée par le ministre d'industrie, pour une capacité de production de 50 000 Véhicules par an pour une première phase, puis 100 000 Véhicules pour la phase de fabrication. Cette entreprise a présenté depuis sa création 06 modèles avec 35 versions proposées.

f) PSA PEUGEOT CITROEN PRODUCTION ALGERIE :

Le projet PSA PEUGEOT CITROEN PRODUCTION ALGERIE a été lancé en 2017 dans la région de Oued Tafraoui relevant de la wilaya d'Oran à l'ouest d'Algérie. Conformément à la règle 51/49, un contrat de partenariat d'un capital social de 100 Millions d'euros a été signé entre la partie Algérienne représentée par : L'entreprise nationale de production de machine outils Algérie - PMO Constantine à 20%, l'entreprise Spa condor spécialisée dans la fabrication d'équipement électronique, électroménager et informatique à 15,5 % et le groupe pharmaceutique Prophamal à 15,5 % et 49 % pour la partie française représentée par le constructeur français PSA Peugeot.

L'usine est installée sur une superficie de 120 Hectares, 80 Hectares sont destinés aux fournisseurs et 40 hectares pour la pose des équipements propre à l'usine.

L'usine entrera dans sa phase de production au premier semestre 2020 avec une capacité de 25.000 véhicules par an avec un objectif de porter cette capacité, quatre années plus tard, à 50.000 véhicules puis à 75.000 unités.

PSA PEUGEOT CITROEN PRODUCTION ALGERIE propose actuellement juste un modèle de 208 avec une seule version.

Chapitre 05 :L'industrie automobile en Algerie

g) BAIC INDUSTRIE INTERNATIONALE ALGERIE :

BAIC INDUSTRIE INTERNATIONALE ALGERIE a été inaugurée le 22 Décembre 2018, par Le ministre de l'Industrie et des Mines dans la région de Batna à l'Est d'Algérie. L'entreprise est le fruit d'un partenariat entre EURL Sariak Auto Handler (90 %) et le constructeur BAIC (10 %). Elle est installée sur une superficie de 03 hectares. La capacité de production de départ est estimée à 30.000 véhicules, avec des objectifs de production de 120 000 véhicules à l'horizon de 2021 dont une partie de la production sera destinée à l'exportation.

h)SIMA MOTORS SUZUKI :

L'ouverture de l'usine SIMA MOTORS SUZUKI est prévue en juillet 2019, mais elle est reportée à une date ultérieure, en raison du mouvement de protestation qui a bouleversé la vie politique en Algérie. Cette usine se situe dans la zone industrielle de Saida à l'Ouest de l'Algérie, envisage de produire 15 000 véhicules en cinq (05) modèles pour la première année et 100 000 véhicules par an à terme avec un taux d'intégration de 15% la première année et de 40% dès la troisième année.

i) Sarl Atlantis Motors Company Algeria/ FORD:

Le Conseil national d'investissements (CNI) a donné son accord à AMC Algérie représentant officiel de Ford en Algérie, pour la construction d'une unité de montage de véhicules touristiques Ford au niveau de la zone industrielle de Sidi Khettab dans la wilaya de Relizane sur une superficie de 100 hectares. Le Capital social de cette entreprise est de 95 % pour la Sarl Atlantis Motors Company et le constructeur American Ford à 5 %. Cette unité prévoit le montage de huit (08) modèles, avec un taux d'intégration qui avoisine les 40%.

j) GROUPE HASNAOUI AUTOMOTIVE PRODUCTION :

Le 06 décembre 2018, le Conseil national d'investissements (CNI) a donné son accord au groupe HASNAOUI AUTOMOTIVE PRODUCTION représentant officiel de la marque Nissan en Algérie, pour la construction d'une unité de montage de véhicules touristiques de la marque Nissan dans la région de Tafraoui dans la wilaya d'Oran. Le montant global de l'investissement est estimé à 160 Millions de dollars dont l'objectif est de fabriquer 63 500 véhicules par an.

Chapitre 05 :L'industrie automobile en Algerie

Figure 19:Panorama concurrence : usine prête et en fonctionnement.

Constructeur.	Modèles.
SPA RENAULT ALGERIE PRODUCTION : 03 Modèles lancés en 5 ans,09 versions proposées.	 SYMBOL  SANDERO  CLIO
SARL TAHKOUT MANUFACTURING COMPANY (TMC):16 Modèles lancés en 3 ans, 28 versions proposées.	 i10  ACCENT RB  NEW i20  i30  ELANTRA  CRETA  TUCSON  i10  NEW ACCENT  i40  KONA  NEW SANTA FE  i100
SPA SOVAC Production :17 Modèles lancés en 3 ans, 46 versions proposées.	 IBIZA  GOLF  OCTAVIA  CADDY  POLO  ARONA  LEON  TIGUAN  PASSAT  RAPID  FABIA  ATECA  Q2 A3
GLOVIZ (KIA) :06 Modèles lancés en 3 ans, 35 versions proposées.	 PICANTO  RIO  SPORTAGE  SORENTO  OPTIMA  K2500
PSA PEUGEOT CITROEN PRODUCTION ALGERIE :1 seule version proposée	 208
BAIC INDUSTRIE INTERNATIONALE ALGERIE :05 Modèles.	 D20  D25  D35  PICK UP  BJ40L

Source : établie par l'auteur.

Chapitre 05 :L'industrie automobile en Algerie

Figure 20 :PANORAMA CONCURRENCE :Usine en attente de démarrage avec accord duc conseil national d'investissement.

Constructeur.	Modèles.							
SIMA MOTORS SUZUKI :05 Modèles prévus.								
	ALTO	BALENO	IGNIS	VETARA	CIAZ			
Sarl Atlantis Motors Company Algeria/ FORD: 08 Modèles prévus.								
	KA	FIESTA	FIGO	ECOSPORT	KUGA	EVEREST	RANGER	TRANSIT
GROUPE HASNAOUI AUTOMOTIVE PRODUCTION : 01 Modèle prévu.								
	NAVARA							

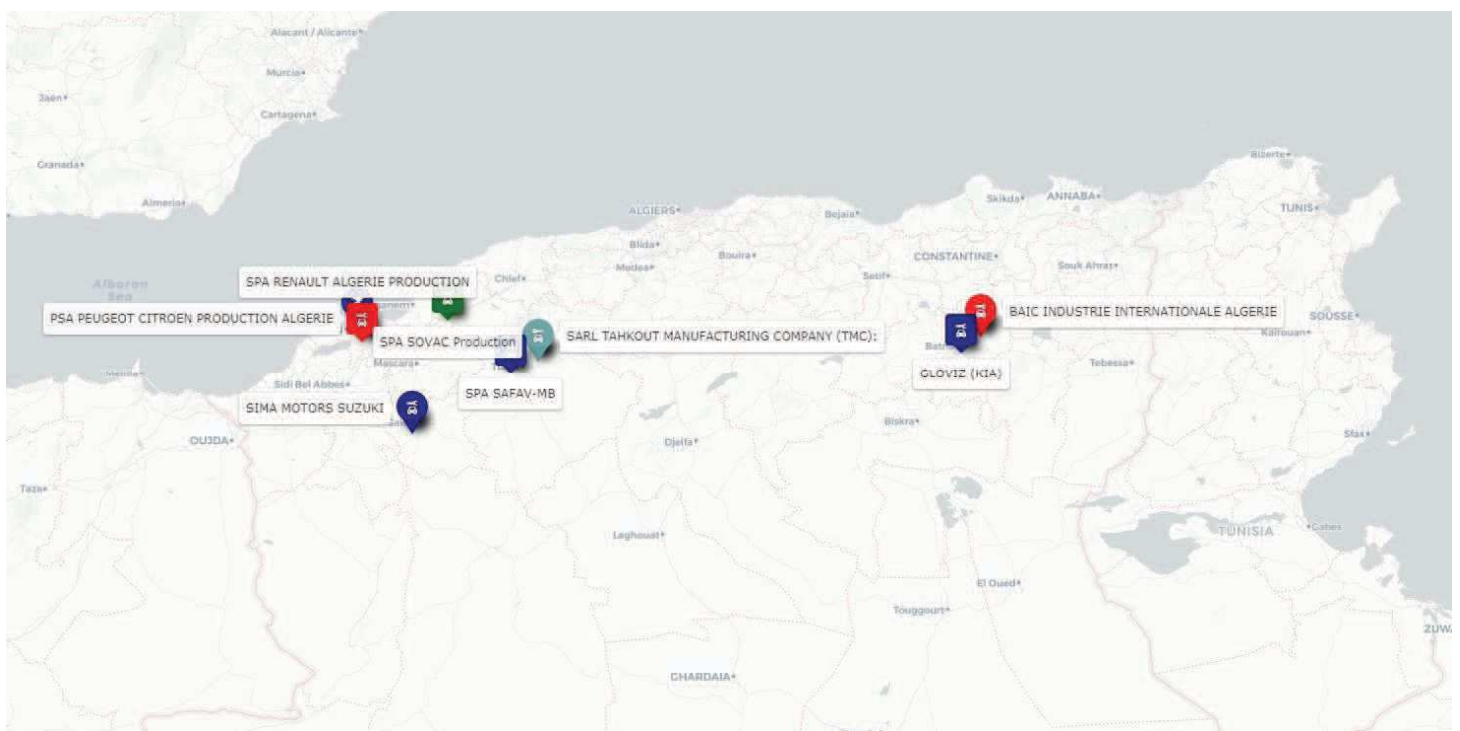
**AVEC
TVA**

Source : établie par l'auteur.

Chapitre 05 :L'industrie automobile en Algérie

Nous constatons finalement que les pouvoirs publics ont donné leur accord à 11 constructeurs automobiles depuis 2012, en vue d'installer des sites de production dans différentes régions du pays. 08 usines ont déjà démarré et 03 usines attendent encore, mais elles ont leur accord. Depuis 2012 à ce jour, ces constructeurs ont réalisé le montage de 42 modèles de véhicules ,et ils ont proposée plus de 84 versions. Ces constructeurs automobiles sont installés dans le nord, 06 usines opérationnelles sont installées dans la région de l'Ouest de l'Algérie et le reste dans la région des hauts plateaux afin de bénéficier des avantages fiscaux et parafiscaux.

Figure 21:La cartographie des constructeurs automobiles en Algérie.



Source : établie par l'auteur.

3. Le rôle de l'Etat dans le développement de l'industrie automobile en Algérie :

La baisse sensible du prix des hydrocarbures sur le marché mondial depuis 2014, a légitimé l'idée de développer l'industrie automobile en Algérie par substitution aux importations. Les bienfaits de cette nouvelle solutions sont diversifiés comme la possibilité de créer plus d'emploi ou encore l'opportunité d'impliquer les sous-traitants locaux dans le développement des produits fabriqués en Algérie. Le premier dispositif pris par les pouvoirs publics, était la promulgation du décret du 26 mai 2014 relatif à l'exercice de l'activité d'importation et de commercialisation de véhicules de tourisme ou utilitaires ainsi que des engins roulants. Ce décret vise l'organisation du secteur automobile en Algérie à travers l'obligation d'importer la marque mentionnée dans le cahier de charge et l'engagement du concessionnaire à réaliser un investissement dans l'activité industrielle ou semi industrielle dans un délai maximum de 03 ans.

En 2016 de nouvelles mesures ont été prises par les pouvoirs publics avec la mise en place d'un système de licence et de quota d'importation, et ce pour réduire le taux d'importation à 50%. En 2017 un nouveau décret exécutif fixant les conditions et les modalités d'exercice et de montage de véhicules a été mis en place en vue de créer une plateforme d'industrie automobile en Algérie. Les principaux articles dans ce décret ont insisté sur l'engagement des constructeurs au respect du taux d'intégration de 15 % après la troisième année et entre 40 % et 60 % après la cinquième année.

En 2018 le ministère de l'industrie et des mines a fixé des seuils de production pour les usines de montage de véhicules en Algérie, en vue de réduire la facture d'importation des kits DKD/SKD/CKD. Le 22 Mai 2019 le même ministère a accordé deux milliards de dollars pour l' importation de kits CKD et SKD destinés à l'industrie locale de montage automobile, ce montant a été réparti entre les constructeurs de la manière suivante :

Tableau 15 : Répartition du montant autorisé pour l'importation des kits par constructeur.

Constructeur	Montant accordé
Renault Algérie Production	660 Millions de Dollars Américain
Sovac (VOLKSWAGEN)	600 Millions de Dollars Américain
Gloviz (KIA)	380 Millions de Dollars Américain
TMC (HYNDAI)	360 Millions de Dollars Américain
TOTAL	02 Milliards de Dollars

Source : établie par l'auteur en se basant sur des articles de presse.

Chapitre 05 :L'industrie automobile en Algérie

3.1. Les avantages accordés aux investissements automobiles en Algérie :

Nous précisons que des avantages ont été accordés aux investisseurs activant dans le domaine de l'industrie automobile. Ces avantages prennent en compte la localisation et la nature de l'investissement. Ils sont organisés en trois grands volets :

- Le régime général concerne les projets d'investissement courants localisés en dehors des zones à développer.
- Le régime des zones à développer (ou dérogatoire) concerne les projets d'investissement courant localisés dans les zones à développer.
- Le régime de la convention d'investissement concerne les projets d'investissement présentant un intérêt particulier pour l'économie nationale.

Avantages accordés au titre du régime général :

Phase de montage du projet :

- Franchise de TVA sur les biens et services non exclus,
- Exonération des droits de douanes sur les équipements importés non exclus,
- Exonération du droit de mutation sur les acquisitions immobilières

Phase d'exploitation :

- Exonération, pendant trois ans, de l'Impôt sur les Bénéfices des Sociétés (IBS),
- Exonération, pendant trois ans, de la Taxe sur l'Activité professionnelle (TAP)

Avantages accordés au titre du régime des zones à développer :

Phase de montage du projet :

- ▀ Franchise de TVA sur les biens et services,
- ▀ Exonération des droits de douanes sur les équipements importés,
- ▀ Exonération du droit de mutation sur les acquisitions immobilières,
- ▀ Droit d'enregistrement à taux réduit (0/00) pour les actes constitutifs et les augmentations du capital,
- ▀ Possibilité de prise en charge partielle ou totale par l'État des dépenses liées aux travaux d'infrastructures nécessaires à la réalisation de l'investissement.

Phase d'exploitation :

- ▀ Exonération, pendant dix ans, de l'Impôt sur les Bénéfices des Sociétés (IBS)
- ▀ Exonération, pendant dix ans, de la Taxe sur l'Activité Professionnelle (TAP)
- ▀ Exonération, pendant dix ans, de la Taxe Foncière (TF)
- ▀ Possibilité d'octroyer d'autres avantages (report des déficits et délais d'amortissement).

Chapitre 05 :L'industrie automobile en Algérie

Avantages accordés au titre du régime de la convention :

Les investissements relevant de ce régime peuvent bénéficier de l'ensemble ou d'une partie des avantages suivants :

Phase de montage du projet (pendant cinq ans au maximum) :

- ▀ Exonération des droits, taxes, impositions et autres prélèvements fiscaux sur tous les biens et services importés ou achetés localement,
- ▀ Exonération du droit de mutation sur les acquisitions immobilières et les publicités légales,
- ▀ Exonération des droits d'enregistrement,
- ▀ Exonération de la Taxe Foncière (TF).

Phase d'exploitation (pendant dix ans au maximum) :

- ▀ Exonération de l'Impôt sur les Bénéfices des Sociétés (IBS),
- ▀ Exonération de la Taxe sur l'Activité Professionnelle (TAP), Outre ces avantages, le

CNI peut accorder d'autres facilités ou avantages supplémentaires aux investissements réalisés dans des secteurs présentant un intérêt particulier pour l'économie nationale.⁴

4. La réalité de la production des véhicules en Algérie :

Depuis le lancement de l'industrie automobile en Algérie en 2012, plusieurs terminologies ont été utilisées pour comprendre l'organisation de cette industrie comme DKD,SKD,CKD,SCKD, chaînes de production et taux d'intégration. Nous allons expliquer le sens de chaque terminologie.

4.1 Les modes d'assemblage :

4.1.1 Disassembled Knocked Down (DKD):

DKD veut dire que toutes les opérations de fabrication et d'essai final sont terminées. Le constructeur démonte certains composants tels que: -train de roulement (moteur et transmission, suspensions, tuyaux d'échappement...), roues et pneus, pare-chocs avant ou arrière, phare, etc. et l'envoyer à remonter à nouveau.

Le DKD non compris pas le démontage des composants de la garniture et certains essais finaux (essais de pluie, essais électriques et essais sur route) car ils ont été effectués par le fabricant.

⁴ MDPI

Chapitre 05 :L'industrie automobile en Algerie

Ce genre de montage est utilisé pour :

- 1-Première étape dans l'industrie automobile
- 2-Découvrez les besoins du marché et la configuration
- 3-Sélectionnez le modèle de voiture adapté au marché à assembler
- 4-Assemblage de nouveaux modèles de voitures et de modèles de voitures à

technologie avancée.

Investissement nécessaire

- 1-Petit atelier.
- 2-Des élévateurs et des outils. ⁵

4.1.2 Semi Knock Down (SKD) :

Concerne le semi démonté, elle commence par un corps soudé et peint et tous les autres composants sont démontés

L'investissement nécessaire :

- 1-Atelier de montage composé de :
 - Ligne de coupe :Tous les composants de la cabine (tableau de bord, harnais, sièges, vitres,...).
 - Ligne de châssis :Train de roulement (moteur et transmission, suspensions, tuyaux d'échappement, réservoir de carburant...).
 - Dernière ligne :Machines de remplissage et équipement de test.
- 2-Entrepôt de composants KD.
- 3- Route d'essai.

4.1.3 Complete Knock Down (CKD):

C'est le montage total du véhicule sur place. Cela sous-entend, que tous les composants du véhicule sont complètement décomposés est le dernier niveau supérieur, dans ce niveau, le châssis de la voiture est formé et soudé. L'investissement nécessaire est **énorme**.

Investissement nécessaire :

- 1- Atelier de soudage : Gabarit et futures de chaque modèle CKD, soudeuse par points.
- 2- Atelier de peinture : Mélangeur à peinture, cabine épaisse, revêtement de la piscine.
- 3- Atelier de montage.
- 4- Entrepôt : Matières premières et accessoires pour la production

⁵ <http://www.autobash.net>

5- Route d'essai.

4.1.4 Semi completed, Knocked down (SCKD):

Cette phase représente the top ultimate de l'intégration locale, elle consiste à envoyer à l'usine de montage, des composants démontés et semi-finis non seulement pour le montage, mais pour la finition sur place. Cette phase nécessite un savoir-faire et une industrie bien développée dans les pays récepteurs du projet.

Station et chaîne de production:

On constate une grande confusion chez les médias entre les deux concepts station de production et chaîne de production. Une chaîne station de production concerne généralement le montage en DKD et SKD, car elle ne nécessite pas un processus de production.

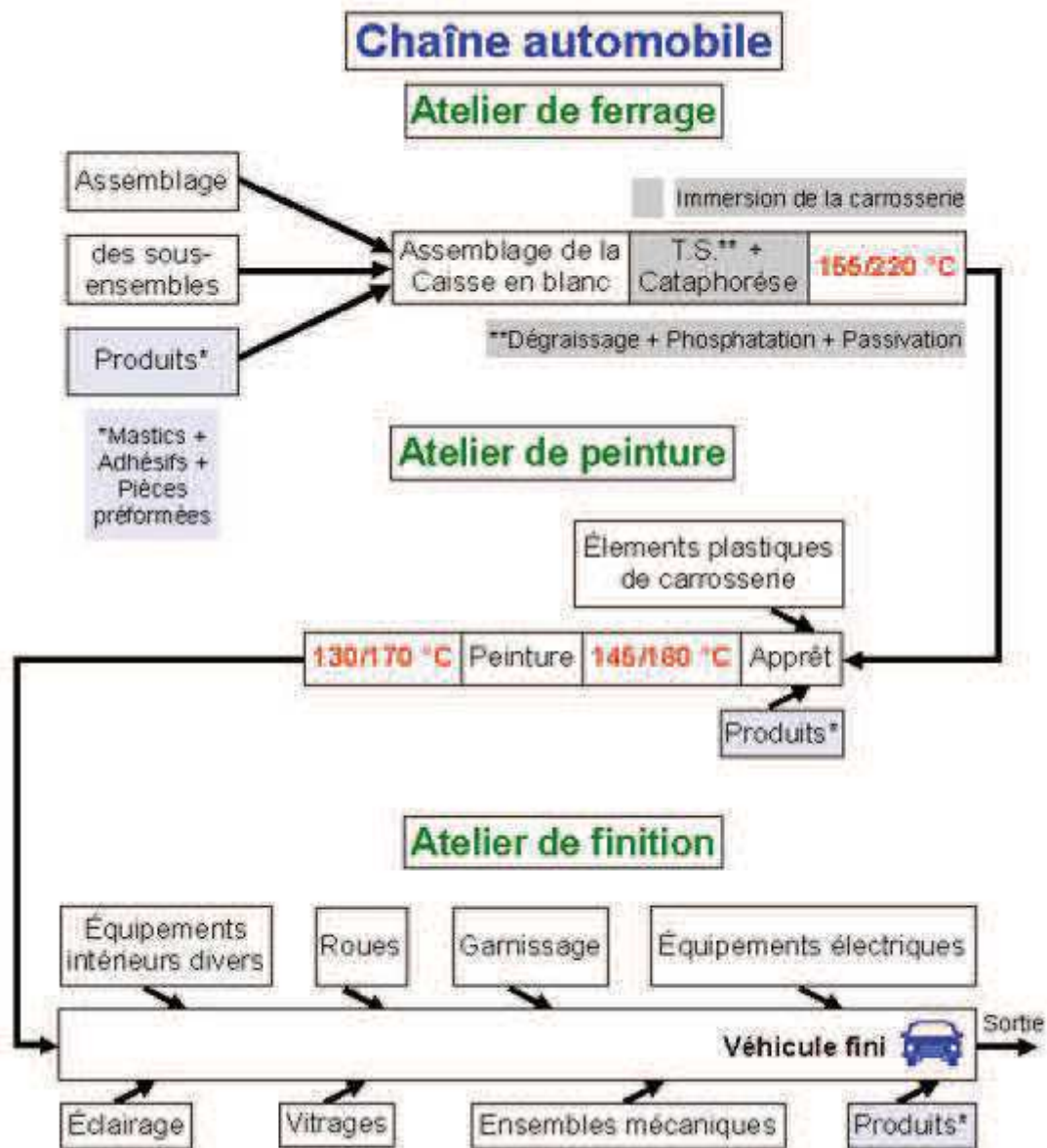
Une chaîne de production nécessite tout un processus de fabrication, elle est composée de trois ateliers: atelier de ferrage, atelier de peinture et atelier de finition.

Atelier de ferrage : L'atelier de ferrage est considéré comme la première étape dans l'assemblage du véhicule, dans cet atelier la carrosserie de véhicule est imprimée, puis assemblée.

Atelier de peinture : L'atelier de peinture est la seconde étape dans le montage de véhicules, dans cette phase la carrosserie de véhicule sera peinte et le montage de ses éléments de plastique Après cette étape la carrosserie sera prête.

Atelier de finition : L'atelier de finition représente la dernière station du montage du véhicule, dans cet atelier tous les composant de véhicules seront ajoutés, il contient : l'éclairage, l'équipement intérieur divers, vitrages, roue, garnissage, l'ensemble mécanique et équipement électrique.

Figure 22 : Schéma explicative de la chaîne de production automobile.



Source: (Rifat Sharmelly,2018).

4.2. Le taux d'intégration :

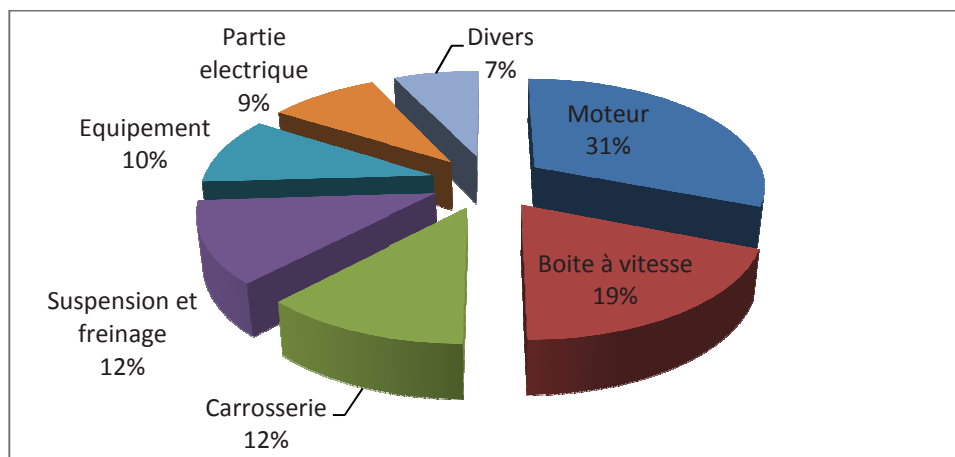
Selon un magazine indien spécialisé dans le domaine de l'industrie automobile la moyenne des composants d'un véhicule touristique, est répartie de la manière suivante ⁶:

Tableau 16 : Répartition des composants d'un véhicule.

Composants	Taux
Moteur	31%
boite à vitesse	19%
Carrosserie	12%
suspension et freinage	12%
Divers	07%

Source: (Rifat Sharmelly,2018).

Figure 23 : Composants Automobile.



Source: (Rifat Sharmelly,2018).

On constate que le moteur représente le taux le plus important de 31 %, suivi par le système de transmission de vitesse à 19 %, la carrosserie représente 12% du véhicule, ainsi le système de suspension et de freinage à 12 %, les équipements représentent que 10 % des composants du véhicule, la partie électrique à 9 % et enfin divers composants représentent 7 % de la composition globale. Ces composants représentent seulement un taux moyen de 47 % du coûts globale du véhicule, d'autres coûts sont pris en considération pour le calcul du coût de revient, ils sont répartis comme suit :

⁶ <http://www.motorindiaonline.in/component/auto-component-sector-grows-by-11-despite-odds/>

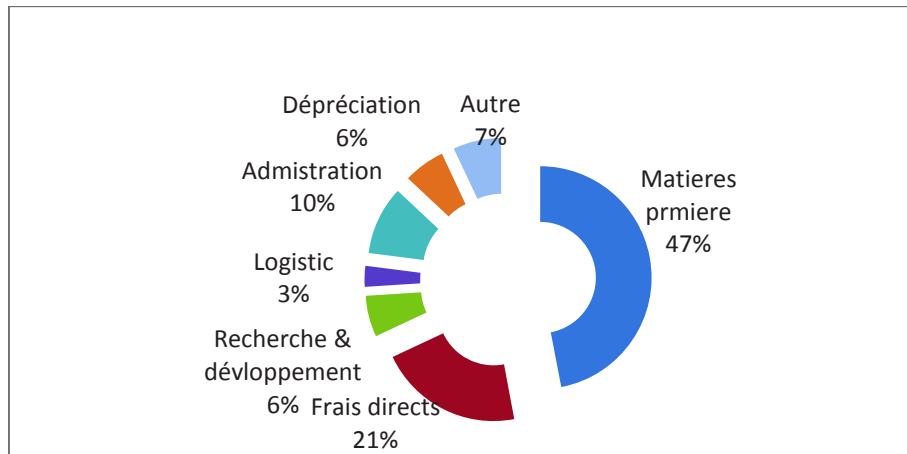
Chapitre 05 :L'industrie automobile en Algerie

Tableau 17:Répartition des coûts de production par nature.

Nature du coûts	Pourcentage
Matière première	47 %
Les frais directs	21 %
Recherche & développement	6 %
La logistique	3 %
L'administration	10 %
Dépréciation	6 %
Autres	7 %

Source : (Rifat Sharmelly,2018)

Figure 24 : Répartition des coûts de production par nature.



Source: (Rifat Sharmelly,2018).

Dans la logique comptable, le calcul du taux d'intégration d'un composant est lié aux coûts de revient de sa production si l'entreprise le produit en interne ou son coût final de sa réception. Le calcul du taux d'intégration en Algérie a été mentionné dans le Cahier de charges relatif aux conditions et aux modalités d'exercice de l'activité de production et de montage de véhicules en Algérie. Dans son article 04, il stipule que : "La société de production et de montage, s'engage à atteindre un taux d'intégration minimum de 15 % après la troisième année d'activité, à compter de la publication du présent cahier des charges, et de 40 % à 60 % après la cinquième année, et à respecter le détail des taux d'intégration progressifs par catégorie, tel que fixé par la réglementation en vigueur"⁷.

⁷ Ministère de l'industrie et des mines

Chapitre 05 :L'industrie automobile en Algerie

Le détail des taux d'intégration progressifs par catégorie, est fixé par arrêté conjointement des ministres chargés des finances et de l'industrie et des mines. Le taux d'intégration est calculé selon la formule suivante :

$$\textbf{Taux d'intégration} = \text{taux local} + \text{taux d'exportation PDR (pièce de rechange)} + \text{taux d'emplois PDR}$$

Taux local = coûts locaux + achats locaux + exportations de véhicules coûts locaux + achats locaux + achats à l'importation

Il est entendu par :

Coûts locaux : L'ensemble des couts locaux (salaires et formation).

Achats locaux : Les achats locaux de pièces de rechange produites localement, ainsi que toutes les prestations réalisées en Algérie liées directement à l'activité de production

Exportations de véhicules : La valeur d'exportation des véhicules produite en Algérie par l'investisseur ;

Achats à l'importation : Les coûts d'achat des collections importées.

$$\textbf{Taux d'exportation PDR} = \frac{\text{Valeur de pièce d'automobile exportée}}{\text{Achats à l'importation}} \times \frac{10}{5}$$

Il est entendu par :

Valeur de pièce d'automobile exportée : La valeur exportée vers le constructeur partenaire des pièces fabriquées localement.

Achats à l'importation : Les coûts d'achats des collections importées.

$$\textbf{Taux d'emploi} = \frac{\text{Nombre d'emplois directs de la sous-traitance PDR}}{100}$$

Il est entendu par :

Chapitre 05 :L'industrie automobile en Algerie

Nombre d'emplois directs de la sous-traitance PDR = le nombre d'emplois directs générés par l'activité de fabrication de composants, d'équipements et de pièces et parties de véhicule.

Chaque taux, entrant dans la formule de calcul, participe au taux d'intégration global. La contribution du taux local ne saurait dépasser 50 % du taux d'intégration. Les taux d'exportation PDR et d'emploi totalisent à eux seuls les 50 % restants ; le taux d'emploi PDR étant plafonné à 12,5 %.

Tableau 18: Les plafonds des composants de taux d'intégration.

Taux	Part	Plafond
Taux local	50 %	Plafonné à 50 %
Taux d'exportation PDR		Ouvert
Taux d'emploi	12,5 %	Plafonné à 12,5 %

Source: Ministère de l'industrie et des mines.

Il semble que l'analyse de la méthode de calcul du taux d'intégration local doit inclure l'objectif de la démarche. C'est pourquoi, nous précisons que l'objectif du taux d'intégration local est de développer la sous-traitance locale, en vue de réduire l'importation des kits SKD/CKD. D'un point de vue comptable, les méthodes de calcul du taux d'intégration cités dans le cahier des charges soulèvent des interrogations qui nécessitent des réponses convaincantes. Nous tentons de clarifier son sens à travers les explications suivantes :

-Le calcul du taux d'intégration se base sur le coût de revient global (il prend en considération les charges directes et indirectes) et non sur le coût de revient des composants du véhicule.

-Généralement la production des pièces de rechange est assurée par les sous-traitants, qui sont des entreprises juridiquement indépendantes de l'entreprise de montage (c'est-à-dire qu'un sous-traitant X peut sous-traiter un composant pour différentes usines de montages selon leur cahier de charges).

-Il prend en considération des valeurs non liées comptablement à signification du taux d'intégration comme la valeur d'exportation des véhicules produits en Algérie et Les coûts d'achats des collections importées.

- Il ajoute la valeur des pièces d'automobile exportées multipliée fois deux (01),cette valeur n'a aucun lien avec la production de véhicules local.

Chapitre 05 :L'industrie automobile en Algerie

-On ne trouve pas le lien entre le taux d'emploi et le taux d'intégration dans son vrai sens, par ailleurs on constate un double emploi entre le taux d'emploi et les charges liées aux travailleurs et à leur formation, dans le jargon comptable le compte 63.

Après avoir clarifié la terminologie utilisée par l'industrie automobile, nous essayons de comprendre la réalité de l'industrie automobile, telles qu'elle a été relatée aussi bien par les articles de journaux , que par les documents des constructeurs. L'absence de communication des vrais chiffres de l'industrie automobile en Algérie soit par les constructeurs eux-mêmes où par les autorités Algériennes a laissé place aux chiffres déclarés par la presse locale. Ces chiffres déclarés par la presse sont contradictoires. Nous constatons que le site web officiel de l'organisation internationale des constructeurs automobiles déclare des chiffres officiels de la production automobile en Algérie. Selon cette organisation, l'Algérie est passée de zéro véhicule produit en 2013 à 70 597 véhicules en 2018, elle détient la troisième position dans le domaine du montage de véhicule en Afrique après l'Afrique du sud (610 854 véhicules) et le Maroc (402 085 véhicules).L'organisation reconnaît l'existence d'un seul constructeur automobile en Algérie. Quels sont les critères retenus par l'organisation pour définir le constructeur, du moment que les pouvoirs publics confirment l'existence de plusieurs constructeurs installés dans différentes régions du pays, y 'a-t-il une différence entre constructeurs et usines de montage ? S'agit-il d'usines de montage qui s'installent sans l'accord du constructeur ? Ces questions troublantes méritent d'être examinées pour apporter une réponse claire aux affirmations de l'organisation internationale des constructeurs automobiles

Il est clair que les données collectées par l'organisation internationale des constructeurs automobiles sont fournies par les différents constructeurs à travers le monde. Si nous examinons ces données, on s'aperçoit que l'Algérie dispose d'un seul constructeur automobile. Nous avons également consulté les différents sites web des constructeurs installés en Algérie, aucun constructeur ne reconnaît avoir des unités de montage, à l'exception d'un seul constructeur.

S'appuyant sur les critères retenus par l'organisation internationale des constructeurs automobiles, nous confirmons que les usines qui font le montage DKD ne sont pas reconnues comme des unités de montage, car le montage DKD consiste à remonter à nouveau certains kits démontés après la fabrication et d'essai final du véhicule, il nécessite seulement un petit atelier, des élévateurs et des outils. En Algérie la quasi-totalité des usines de montage

Chapitre 05 :L'industrie automobile en Algerie

obéissent à la logique DKD. Comme nous l'avons souligné précédemment, le montage de véhicule nécessite toute une chaîne de production, c'est-à-dire chaque modèle monté doit avoir sa propre chaîne de production. Par exemple le groupe SOVAC a présenté 17 modèles et 46 versions en seulement trois années ! Est-ce possible d'avoir 17 chaînes de production pour assurer le montage de 17 modèles ? Il est impossible de programmer 17 chaînes de production en trois années, d'où la certitude que le groupe SOVAK utilise la technique DKD.

Malgré la courte expérience de l'Algérie dans l'industrie automobile, elle occupe le troisième rang africain. Le tableau ci-dessous décrit l'évolution de la production en Afrique de 2013 à 2018

Tableau 19 : Evolution de la production automobile en Afrique.

2013-2018

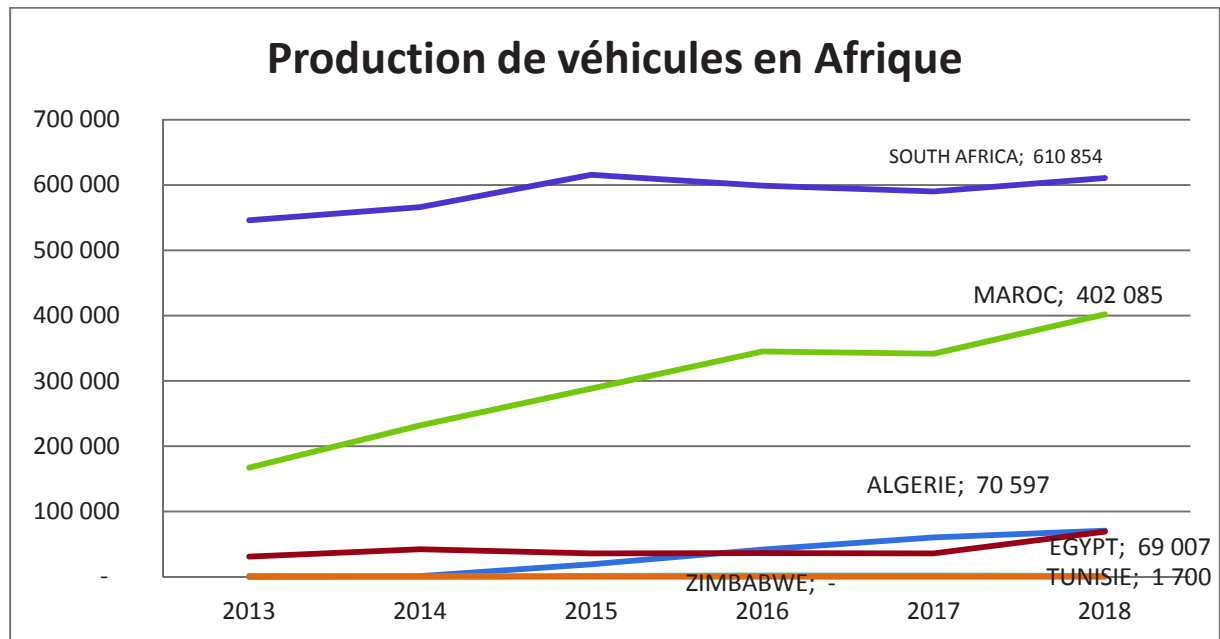
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ALGERIE	-	1 244	19 346	42 008	60 606	70 597
EGYPT	30 804	42 515	36 000	36 320	36 000	69 007
MAROC	167 452	231 986	288 337	345 106	341 802	402 085
AFRIQUE DU SUD	545 913	566 083	615 658	599 004	589 951	610 854
TUNISIE	1 560	540	1 670	1 940	1 900	1 700
ZIMBABWE	23	-	-	-	-	-
Production Afrique	745 752	842 368	961 011	1 024 378	1 030 259	1 154 243
Production Mondiale	87 310 834	89 734 228	90 954 850	95 272 797	96 746 802	95 706 293
Part Algérie production Afrique	0,00%	0,15%	2,01%	4,10%	5,88%	6,12%
Part Algérie production mondiale	0,00%	0,00%	0,02%	0,04%	0,06%	0,07%

Source: OICA

Le tableau montre que la production automobile en Afrique est passée de 745 752 véhicules en 2013 à 1 154 243 véhicules en 2018. Cette production représente selon les données de 2018, 1,20% de la production mondiale, et témoigne de la faiblesse de cette industrie en Afrique. Les trois premiers producteurs en Afrique (2018) sont :l'Afrique du sud (610 854 véhicules),le Maroc(402 085) et l'Algérie (70 595).La production de l'Algérie représente seulement 6,12 % de la production automobiles en Afrique et 0,07 % de la production mondiale.

Chapitre 05 :L'industrie automobile en Algerie

Figure 25 : Evolution de la production automobile en Afrique
2013-2018



Source :réalisée par l'auteur sur la base des données de OICA.

Chapitre 05 :L'industrie automobile en Algerie

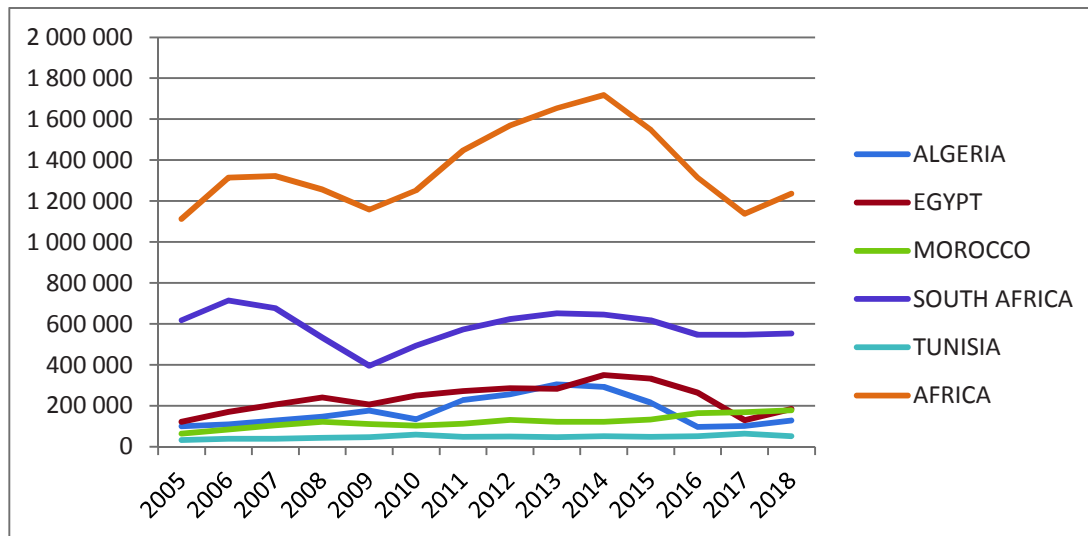
Tableau 20 : Evolution des ventes de véhicules en Afrique.

2005-2018

REGIONS/COUNTRIES	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
AFRICA	1 113 017	1 314 275	1 321 974	1 255 851	1 158 774	1 251 221	1 446 927	1 569 463	1 653 587	1 717 921	1 549 556	1 314 463	1 137 481	1 235 507
ALGERIA	99 422	109 578	127 030	146 892	176 773	133 406	227 925	255 167	304 854	292 100	215 400	96 600	101 183	127 300
ANGOLA	9 000	12 000	5 500	5 500	15 000	30 000	15 000	28 000	29 000	35 700	18 000	7 300	3 961	2 404
BOTSWANA	4 200	3 600	5 200	7 100	7 000	6 000	6 200	6 600	6 900	7 400	7 500	8 100	8 100	8 171
BURKINA	700	700	700	900	1 050	1 100	1 500	800	1 100	900	1 400	2 300	1 064	1 074
BURUNDI	1 000	1 000	1 100	1 000	1 000	600	500	510	530	400	400	1 100	63	44
CAMEROON	3 500	4 100	4 000	3 800	2 600	2 900	2 900	3 400	4 400	4 400	4 200	4 200	3 118	3 079
CONGO KINSHASA	1 090	1 260	1 110	1 300	3 500	2 500	2 500	3 000	2 400	2 400	3 100	2 300	574	771
EGYPT	121 437	170 614	206 060	239 833	205 521	248 917	271 900	286 300	283 000	349 100	332 100	264 100	128 941	184 456
GABON	3 800	4 000	4 200	4 000	4 000	4 000	4 000	5 500	5 500	4 900	3 300	3 000	1 927	2 013
GHANA	4 500	4 500	5 100	5 500	6 500	6 000	9 000	14 500	13 600	13 000	4 800	7 400	6 669	7 073
IVORY COAST	3 000	3 500	4 000	4 000	4 500	5 500	5 500	7 500	6 000	6 400	7 100	6 400	8 553	9 640
KENYA	6 000	5 000	7 000	7 000	7 500	6 000	6 000	9 500	13 000	13 500	14 100	10 600	5 248	7 416
LIBERIA	400	300	400	500	300	500	400	410	430	400	400	600	283	288
LIBYA	47 000	48 000	49 500	51 500	53 000	54 500	56 500	29 000	45 000	45 000	54 100	46 400	15 000	18 000
MADAGASCAR	2 630	3 100	3 000	2 700	2 000	1 800	2 100	2 200	2 200	2 600	2 300	1 400	2 094	1 995
MALAWI	1 400	1 670	1 660	1 500	1 500	2 200	2 300	1 500	1 540	1 700	1 900	3 900	1 495	1 514
MAURITIUS	4 800	5 500	6 000	6 000	5 000	6 000	4 500	9 500	10 200	10 600	10 000	11 000	10 590	10 134
MOROCCO	63 655	84 276	103 597	121 360	109 969	103 436	112 093	130 306	120 755	122 060	131 910	163 110	168 593	177 359
NIGERIA	23 000	38 000	12 000	12 000	51 000	37 000	45 000	50 000	52 000	53 900	20 000	23 000	8 200	17 000
REUNION	31 627	29 782	32 149	29 979	25 839	24 755	26 268	24 949	24 233	25 757	27 697	29 547	31 035	32 349
SENEGAL	5 500	6 500	7 000	7 000	6 000	6 000	5 500	6 000	6 000	6 800	5 800	6 600	6 607	5 831
SOUTH AFRICA	617 406	714 315	676 108	533 387	395 222	492 907	572 241	623 921	650 745	644 504	617 749	547 406	547 406	552 226
SUDAN	3 000	3 000	4 500	5 000	12 000	3 500	3 800	3 500	2 500	3 000	3 600	3 400	2 614	1 968
TANZANIA	3 000	3 000	3 500	3 000	3 000	3 200	4 500	6 000	6 700	5 800	5 200	4 500	2 267	2 380
TUNISIA	33 000	38 000	39 000	43 000	47 000	59 000	47 500	49 000	47 000	50 900	48 500	50 800	63 653	51 427
UGANDA	4 000	4 500	4 000	3 500	3 500	3 500	4 000	4 500	5 000	4 900	3 100	4 000	1 807	1 885
ZAMBIA	2 950	3 480	3 560	3 600	4 000	3 000	3 000	3 500	4 000	4 000	3 400	3 200	3 283	3 806
ZIMBABWE	12 000	11 000	5 000	5 000	4 500	3 000	4 300	4 400	5 000	5 800	2 500	2 200	3 153	3 904
ALL COUNTRIES	65 923 794	68 353 376	71 563 399	68 315 495	65 568 829	74 971 523	78 170 420	82 129 138	85 606 136	88 338 098	89 684 608	93 856 388	95 660 606	95 055 937
Quote part des ventes en Afrique	1,69%	1,92%	1,85%	1,84%	1,77%	1,67%	1,85%	1,91%	1,93%	1,94%	1,73%	1,40%	1,19%	1,30%

Source : OICA,modifié par l'auteur.

**Figure 26 : Représentation graphique des meilleures ventes dans les pays africains.
2005-2018**



Source : réalisée par l'auteur sur la base des données de OICA.

Nous constatons que la vente de véhicules en Afrique a connu une évolution marquée par des périodes de stagnation, de croissance et de baisse. La période de stagnation se situe entre 2005 où les ventes ont atteint 1 113 017 véhicules et 2009 marquée par la vente de 1 158 774 véhicules. La seconde période se caractérise par la croissance des ventes, où nous avons enregistré 1 251 221 de véhicules vendus en 2010. Cette progression s'est poursuivie jusqu'à 2014 avec 1 717 921 de véhicules vendus. La troisième période a connu une baisse des ventes, les données du tableau 9.21, fixent le volume des ventes à 1 549 556 en 2015, et 1 235 507 en 2018

Le classement des pays selon le volume des ventes réalisées en 2018, place l'Afrique du Sud au premier rang avec 552 226 de véhicules vendus soit 44 % du marché africain, suivie de l'Egypte qui a enregistré 184 456 véhicules vendus, soit 15 % du marché africain. Le Maroc occupe la troisième place avec 177 359 véhicules vendus, soit 14,5% du marché Africain L'Algérie est classée quatrième avec 127 300 véhicules vendus , soit 10,3% du marché africain et enfin la Tunisie qui déclare avoir vendu 51 427 véhicules, soit 4,2 % des ventes africaines.

Il ressort du classement que l'Algérie, qui occupe le quatrième rang consomme 10,3% du marché africain selon les données de 2018. Si nous suivons l'évolution des ventes entre 2005 et 2013, nous constatons une forte progression de la consommation. La vente de véhicules est passée de

Chapitre 05 :L'industrie automobile en Algerie

99.422 unités à 304.854 en 2013. Cette progression s'explique par le financement de l'importation de véhicules, grâce à la forte hausse du prix du pétrole sur le marché mondial, est grâce également au développement de nouveaux produits bancaires destinés aux algériens souhaitant acquérir à crédit des véhicules neufs. L'importation massive de véhicules s'est heurtée aux contraintes du réseau routier qui ne s'est pas développé parallèlement à la croissance des ventes de véhicules, d'où la difficulté d'envisager des solutions à la crise de la circulation. Les pouvoirs publics ont réagi par l'adoption d'une série de mesures destinées à réduire la vente de véhicules, comme la suppression du crédit véhicule décidée en juillet 2009⁸⁸ et l'interdiction d'importer des véhicules à compter de l'année 2018⁹. Les solutions de rechange face à l'interdiction d'importer des véhicules, se précisent à travers l'autorisation accordée par les pouvoirs publics aux constructeurs étrangers d'installer des unités de montage en Algérie.

Le tableau ci-dessous montre les taux de couverture de la production de véhicules des pays producteurs d'automobiles en Afrique.

⁸⁸ (loi de finance complémentaire de juillet 2009

⁹ loi de finance 2018

Chapitre 05 :L'industrie automobile en Algerie

Tableau 21 : Les taux de couverture de la production de véhicules des pays producteurs automobiles en Afrique.

Pays		2013	2014	2015	2016	2017	2018
Algérie	Consommation	304 854	292 100	215 400	96 600	101 183	127 300
	Production	-	1 244	19 346	42 008	60 606	70 597
	Taux de couverture de la consommation locale	0,00%	0,43%	8,98%	43,49%	59,90%	55,46%
	Taux de couverture de la consommation africaine	0,00%	0,07%	1,25%	3,20%	5,33%	5,71%
Egypt	Consommation	283 000	349 100	332 100	264 100	128 941	184 456
	Production	30 804	42 515	36 000	36 320	36 000	69 007
	Taux de couverture de la consommation locale	10,88%	12,18%	10,84%	13,75%	27,92%	37,41%
	Taux de couverture de la consommation africaine	1,86%	2,47%	2,32%	2,76%	3,16%	5,59%
Maroc	Consommation	120 755	122 060	131 910	163 110	168 593	177 359
	Production	167 452	231 986	288 337	345 106	341 802	402 085
	Taux de couverture de la consommation locale	138,67%	190,06%	218,59%	211,58%	202,74%	226,71%
	Taux de couverture de la consommation africaine	10,13%	13,50%	18,61%	26,25%	30,05%	32,54%
Afrique du sud	Consommation	650 745	644 504	617 749	547 406	547 406	552 226
	Production	545 913	566 083	615 658	599 004	589 951	610 854
	Taux de couverture de la consommation locale	83,89%	87,83%	99,66%	109,43%	107,77%	110,62%
	Taux de couverture de la consommation africaine	33,01%	32,95%	39,73%	45,57%	51,86%	49,44%
Tunisie	Consommation	47 000	50 900	48 500	50 800	63 653	51 427
	Production	1 560	540	1 670	1 940	1 900	1 700
	Taux de couverture de la consommation locale	3,32%	1,06%	3,44%	3,82%	2,98%	3,31%
	Taux de couverture de la consommation africaine	0,09%	0,03%	0,11%	0,15%	0,17%	0,14%
Afrique		1 653 587	1 717 921	1 549 556	1 314 463	1 137 481	1 235 507

Source : OICA, modifié par l'auteur.

Chapitre 05 :L'industrie automobile en Algerie

Ce tableau indique l'évolution de la consommation et de la production de véhicules de certains pays africains engagés dans l'industrie automobile de 2013 à 2018. Il donne un aperçu sur le taux de satisfaction de la demande par rapport au besoin du marché local et marché africain.

Nous constatons que seuls deux pays le Maroc et l'Afrique du Sud, ont réalisé une production nettement supérieure aux besoins de leur marché local, d'où la nécessité d'exporter le surplus vers d'autres pays. Le Maroc a produit 402.085 en 2018, alors que les besoins du marché local n'étaient que de 177.359 unités. L'Afrique du Sud premier producteur de véhicules en Afrique, a vu sa production progresser pour atteindre 610.854 véhicules en 2018, soit 49,44% de la production africaine, dépassant ainsi les besoins de son marché local estimés à 525.226 véhicules.

L'Algérie qui s'est engagée dans l'industrie automobile assez récemment, a vu sa production augmenter d'une manière sensible, pour passer de 1 244 véhicules en 2014 à 70 597 unités en 2018. Mais malgré cette hausse, la production réalisée en 2018 ne peut fournir que 55,46% des besoins du marché local. Si l'installation des usines de montage se poursuit, selon la réglementation algérienne, il est fort probable que le taux de satisfaction augmentera, pourvu que le passage d'une logique de montage à une logique de production s'opère avec succès.

Conclusion du chapitre 5

Nous pouvons finalement conclure que la décision des pouvoirs publics de développer une industrie automobile en Algérie en partenariat avec des constructeurs étrangers est un choix raisonné, si cette industrie naissante crée plus d'emploi et contribue au développement de la sous-traitance locale. Le ministère de l'industrie et des mines envisage la suppression du montage DKD qui ne répond pas aux objectifs de la politique industrielle du pays et compte développer une industrie automobile qui valorise la production et la sous-traitance locale, pour permettre aux PME dont l'activité est liée à l'automobile, de s'impliquer dans la fabrication du produit. La valorisation de la sous-traitance locale offre aux PME la possibilité de développer leur cœur de métier, en vue de contribuer à la création de l'emploi et au développement d'une industrie automobile locale. Le critère le plus utilisé pour apprécier le développement d'une industrie locale est le taux d'intégration. Son augmentation d'une manière permanente, témoigne de la capacité des PME engagées dans l'industrie automobile, à répondre aux exigences des grandes entreprises.

Chapitre 6 : Analyse de la performance de l'entreprise commune spécialisée dans le montage automobile

Chapitre 06 : Analyse de la performance de l'entreprise commune spécialisée dans le montage automobile

Chapitre 06 : Analyse de la performance de l'entreprise commune spécialisée dans le montage automobile

Ce chapitre relate d'une manière détaillée le déroulement de l'étude empirique menée dans l'entreprise commune engagée dans le montage des véhicules automobiles. Nous présentons d'abord l'entreprise d'une manière claire pour comprendre les différentes phases du projet, ensuite nous précisons les modes de collecte retenus pour recueillir les données du terrain. Nous avons utilisé l'entretien, l'observation et l'analyse documentaire, pour collecter les informations dont avons besoins pour réalise cette étude. Les données collectées ont été traitées en vue d'analyser l'asymétrie entre les partenaires et la performance. Nous avons exploité l'analyse pour vérifier le bien-fondé des hypothèses annoncées en introduction générale. Nous avons estimé nécessaire d'analyser les résultats et de les discuter en relation avec la littérature mobilisée, en vue de contribuer à l'enrichissement du domaine de connaissance relatif au partenariat asymétrique.

1-Présentation de l'entreprise

L'Entreprise Algérie Production (EAP) est une joint-venture créée en janvier 2013, par deux partenaires locaux mandatés par l'Etat algérien et un partenaire étranger ayant une grande expérience dans l'industrie automobile. La convergence des partenaires vers la création d'une entreprise commune est motivée par le besoin de réaliser un projet commun. Nous avons choisi cette entreprise pour mener l'étude empirique, en raison de son métier qui correspond à notre projet de recherche et en raison de l'image qu'elle véhicule sur le partenariat asymétrique. Le choix est également motivé par la courte distance qui sépare l'entreprise de notre lieu de travail et par nos bonnes relations professionnelles avec sa direction. Elle est implantée à l'Ouest du pays sur une superficie de 150 hectares et employait 250 personnes en 2014.

En 2015, sa production a sensiblement augmenté, grâce au changement de son mode de production, où elle a abandonné le mode projet pour s'orienter vers le mode « vie série », marqué par l'atteinte de 5 000 véhicules produits en mai 2015, 10 000 en septembre 2015 et 20 000 au cours du mois de décembre 2015. La réduction des importations de véhicules a impacté la gestion de la production, au point où la production de l'entreprise est passée de 45 000 véhicules en 2016 à 60 000 véhicules

en 2017. En 2018, l'entreprise a lancé de nouveaux modèles, dont la production a atteint 70 000 véhicules

1.1. Le projet :

1.1.1. Le calendrier industriel prévisionnel de l'investissement :

Le projet de l'usine comporte trois (03) phases, dont deux phases principales :

a) La phase 1 : Cette première phase correspond à l'activité SKD, avec un atelier de montage conformément aux normes appliquées dans les usines de montage du constructeur, la production de véhicules a débuté par le montage d'une caisse assemblée peinte d'une capacité de sept (07) véhicules/heure (soit 25000 véhicules /an). Cette phase comprend aussi le développement du tissu fournisseur local, dont l'objectif est de maximiser le nombre de pièces d'origine locale.

La durée de réalisation industrielle de cette phase est de 18 mois et la durée d'exploitation est fixée à cinq (05) ans, à partir de l'obtention du certificat d'existence.

b) La phase 2 : Cette deuxième phase est considérée comme la plus importante phase de ce projet, elle comporte le passage au montage CKD, l'entreprise procédera à :

- L'installation, des ateliers tôlerie et peinture.

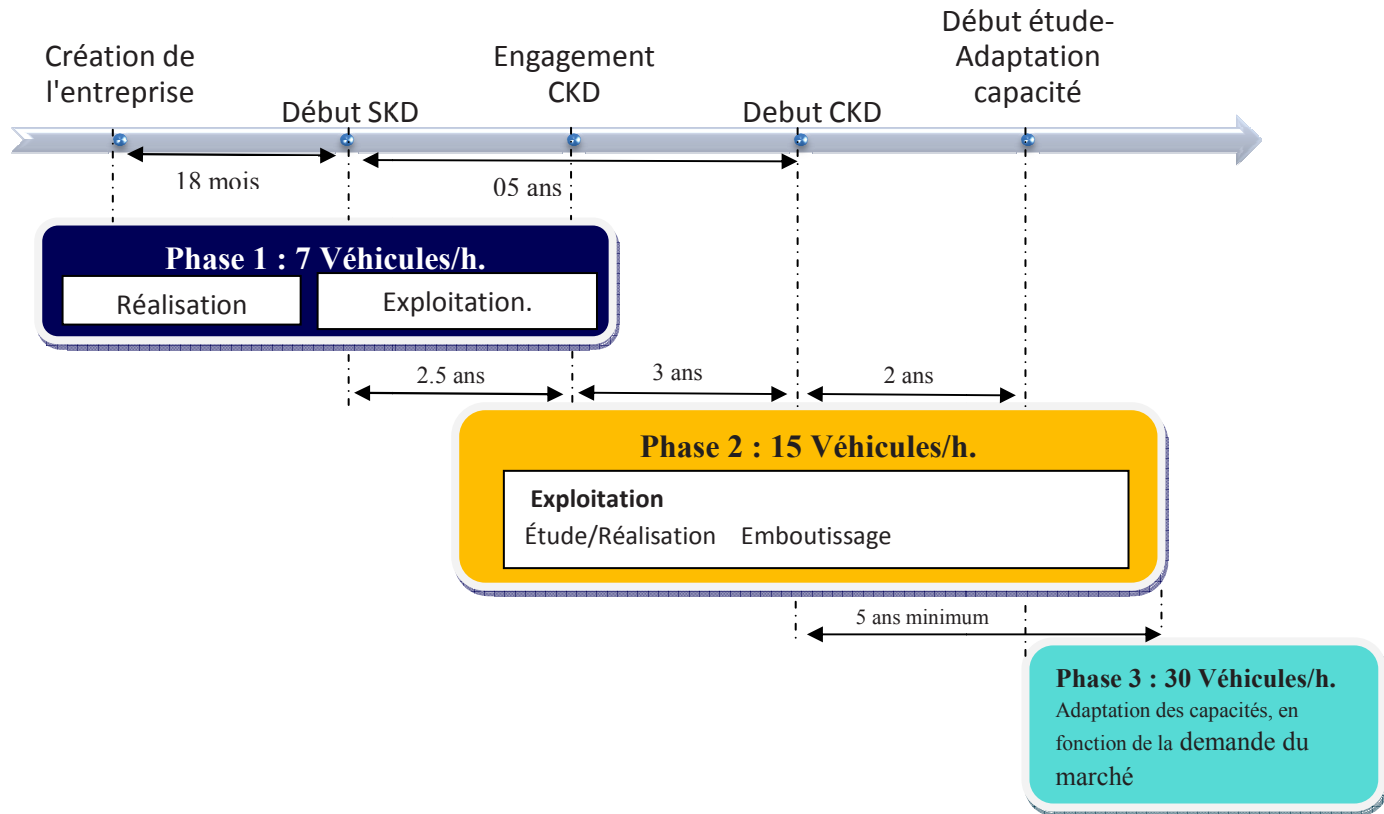
- L'augmentation de la capacité de production estimée à quinze (15) véhicules/heures (soit 75 000 véhicules /an).

- L'introduction progressive des moyens d'emboutissages.

La durée de réalisation de cette phase oscille entre trois (03) et cinq (05) années et une durée d'exploitation minimale de cinq (05) ans. Cette phase devait être lancée deux ans et demi à partir du démarrage de la première phase en exploitation, sous réserve de la satisfaction des conditions de l'investissement.

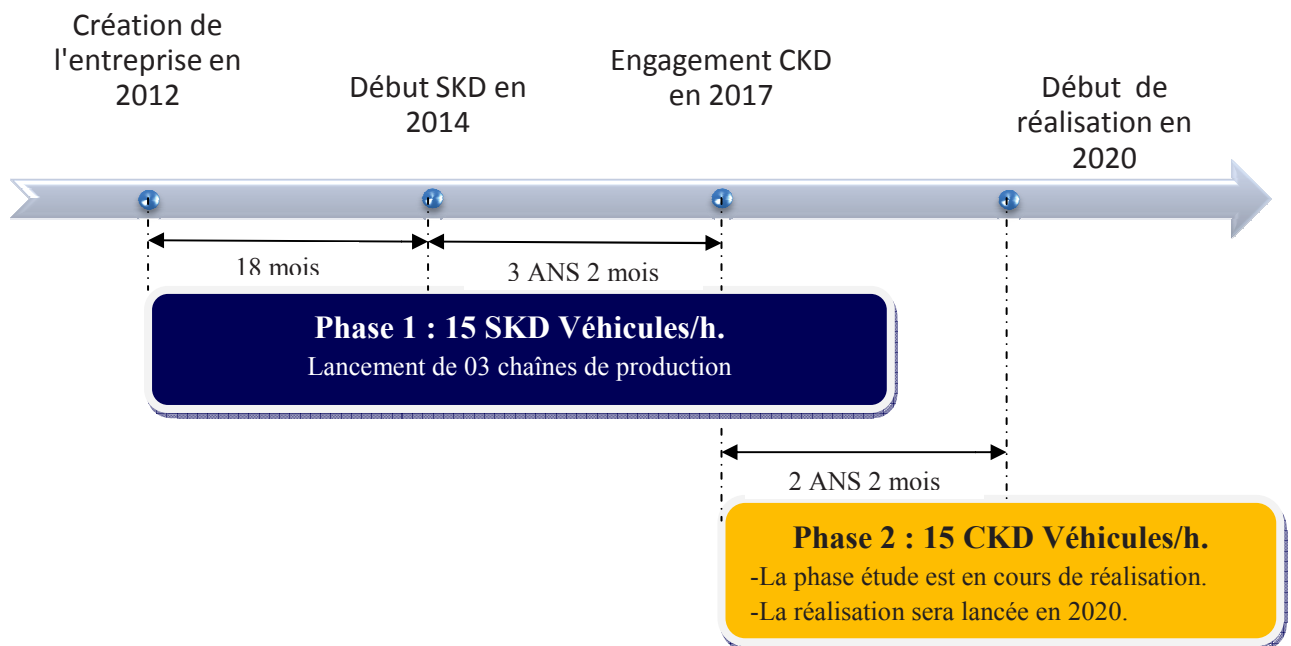
c) La phase 3 : La troisième phase de développement de l'usine débutera juste à la fin de la deuxième phase et en fonction de la demande du marché. La capacité de production augmentera progressivement, sous réserve des conditions d'investissement, pour atteindre trente (30) véhicules/heure (soit 150 000 véhicules/an).

Figure 27 :Le calendrier industriel prévisionnel de l'investissement.



Source : Figure modifiée par l'auteur.

Figure 18 :La réalisation réelle du projet



Source : Figure réalisée par l'auteur.

1.1.2.La réalisation réelle du projet :

Depuis la signature du pacte d'associés en 2012, les travaux de réalisation se sont lancés. Après 18 mois de travaux, l'usine a été inaugurée et la première phase du projet est entrée en exploitation.

a)La première phase : L'objectif initial de cette première phase a été le montage de 25 000 véhicules en mode SKD avec une capacité de production de 7 véhicules/heure, mais face aux différents événements constatés dans le secteur automobiles algérien et afin de s'aligner avec les différents constructeurs sur le marché, les managers de l'usine ont décidé de changer de stratégie et de réaliser deux (02) autres chaînes de montages, pour répondre aux besoins croissants du marché. Ce changement a permis à l'entreprise d'augmenter sa production, qui passe de 25 000 véhicules/an à 75 000 véhicules/an en mode SKD.

b) La deuxième phase : Le lancement de cette phase a été envisagé deux ans et demi après l'entrée en exploitation de la première phase, mais les contraintes de financement essentiellement ont amené les décideurs à reporter le lancement du projet à une date ultérieure. L'engagement administratif dans cette phase a été lancé à la fin de l'exercice 2017, Mais à ce jour les négociations avec l'administration publique algérienne se poursuivent. Selon les prévisions des managers, les préparations des infrastructures du projet (phase 2) seront lancées au début de l'exercice 2020.

2. Modes de collecte des données : Comme nous l'avons déjà mentionné dans l'introduction générale, nous rappelons que les modes de collecte des données utilisés dans cette étude de terrain, sont les suivants :

A- L'entretien : Les différents entretiens menés en tête à tête avec les managers et les administrateurs impliqués dans le projet, étaient semi-directifs basés sur la situation vécue et les données de l'entreprise présentées à la fin de chaque exercice. Les thèmes des entretiens ont été si bien préparés, qu'ils étaient ordonnés dans un guide d'entretien

B- L'observation directe : En tant qu'acteur dans le projet commun, nous avons suivi les différents événements au sein de l'entreprise commune, en vue de participer à la mise en œuvre des solutions envisagées par le conseil d'administration. Cette participation nous a offert un éventail de possibilités, en vue de collecter les données par l'observation directe

A- Les documents de l'entreprise : Nos relations professionnelles avec les managers de l'entreprise commune reposent sur la confiance, le respect et la transparence de nos actes. Ces atouts d'ordre éthique ont contribué au succès de l'accès aux documents de l'entreprise, puisque les managers ont reconnu non seulement notre statut d'acteur impliqué dans le projet, mais également de chercheur préparant une thèse de doctorat. C'est le second statut qui nous

intéresse, à travers lequel, nous avons accédé aux documents de l'entreprise, en vue d'exploiter ses états financiers et les rapports du commissariat aux comptes depuis sa création.

3. Analyse de l'asymétrie entre les partenaires :

Nous avons sélectionné quatre facteurs : la taille, l'effectif, le chiffre d'affaires et l'implantation, que nous jugeons nécessaires pour analyser l'asymétrie entre les deux partenaires

Tableau 22 : Comparatif des partenaires.

Partenaire	Nature	Taille	Effectif	Chiffre d'affaires	Secteur d'activité	Implantation.
Partenaire local 1	Entreprise nationale	Petite	388	42 589	Finance	Algérie
Partenaire local 2	Entreprise nationale	Moyenne	6 494	20 000	Industrie mécanique	Algérie
Partenaire étranger	Entreprise multinationale	Grande	+ 231 605	7 751 565	Industrie mécanique	Mondial

U :Million DA Source : tableau réalisé par l'auteur.

La lecture du tableau ci –dessus nourrit l'idée de l'existence d'une convergence entre les trois partenaires, selon les facteurs suivants :

a)La taille :Le partenaire étranger possède une réputation mondiale et sa taille est nettement plus grande que celle des partenaires locaux.

b) L'effectif : Le nombre des salariés détenu par le partenaire étranger est largement supérieur à celui des partenaires locaux.

c)Le chiffre d'affaires : Le chiffre d'affaires du partenaire étranger est supérieur 182 fois par rapport au plus grand chiffre d'affaires des partenaires locaux.

d) L'implantation : Le partenaire étranger est implanté dans plusieurs pays, par contre les partenaires locaux sont fixés sur le marché algérien.

En conclusion, nous pouvons constater l'énorme asymétrie entre les partenaires locaux et le partenaire étranger connu pour sa réputation mondiale dans l'industrie automobile.

4. La participation initiale des partenaires :

L'investissement étranger selon la règle 51/49 est décrit par la loi n° 15-18 du 18 Rabie El Aouel 1437 correspondant au 30 décembre 2015 portant loi de finances pour 2015 (Article 66) (JO N°72 du 31 Décembre, 2015), qui précise dans son article 66 que : L'exercice des activités de production de biens, de services et d'importation par les étrangers est subordonné à la constitution d'une société dont le capital est détenu, au moins, à 51 % par l'actionnariat national résident. La partie algérienne est représentée par deux entreprises algériennes qui possèdent 51 % du capital social de l'entreprise commune. Nous constatons que depuis sa création en 2013, l'entreprise commune n'a pas changé la structure de son capital social. Le tableau suivant nous montre la répartition du capital social de l'entreprise :

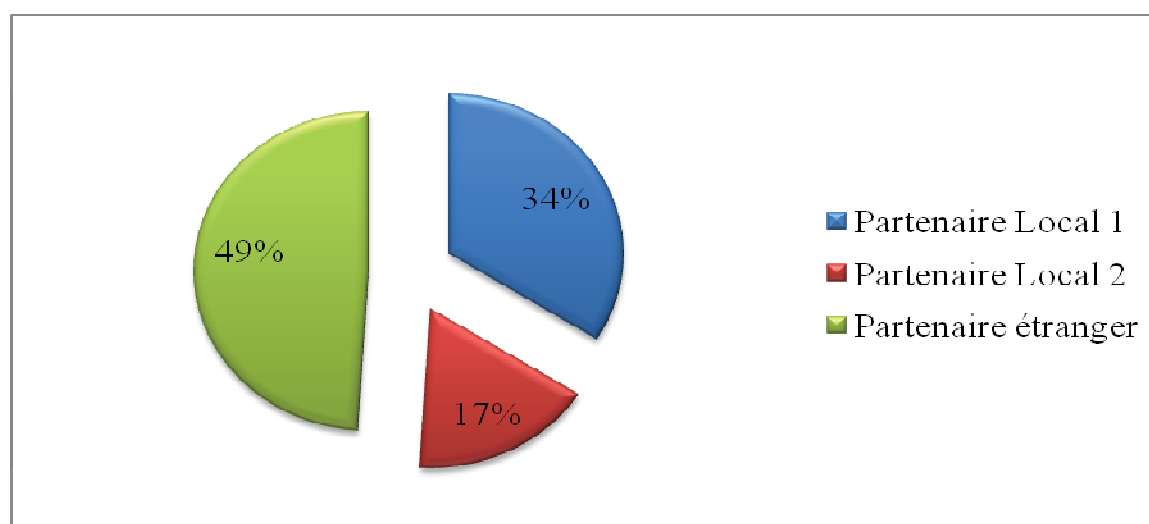
Tableau 23 : Répartition du capital entre les partenaires.

Actionnaire	Quote-part de capital détenu	Valeur comptable des parts détenues
Partenaire local 1	16%	720 800 000,00
Partenaire local 2	35%	360 400 000,00
Partenaire étranger	49%	1 038 800 000,00
	100%	2 120 000 000,00

Source : tableau réalisé par l'auteur en se basant sur les états financiers de l'entreprise.

D'autre part nous remarquons que le partenaire étranger détient le plus grand pourcentage du capital social de l'entreprise et c'est lui qui détient le contrôle de l'entreprise et ce conformément au pacte des associés. Si l'actionnariat national résident est divisé en deux parts, c'est de permettre à celui qui détient le savoir de contrôler l'activité de l'entreprise.

Figure 29 : Quote-part du capital détenu.



Source : tableau réalisé par l'auteur en se basant sur les états financiers de l'entreprise.

5. Analyse de la performance de l'entreprise :

4.1.L' analyse objective de la performance

4.1.1.Analyse des investissements :

Nous avons estimé nécessaire de suivre l'évolution de l'entreprise commune, grâce à l'analyse de ses états financiers depuis sa création en 2013 jusqu'au 31/12/2018. Cette analyse porte sur les tableaux suivants :

-Les tableaux des actifs.

Le tableau ci-dessous nous montre l'évolution des investissements réalisés par l'entreprise commune depuis sa création jusqu'au 31/12/2018. Ces investissements sont analysés par nature conformément à la loi 11/07 du NSCF. Nous constatons selon le tableau une forte croissance de l'investissement qui est passé de 5 milliards de dinars en 2014 à 11 milliards en 2018. Cette croissance qui représente un taux de 220 %, s'explique par la création d'autres chaînes de montage additionnelles à celles du démarrage.

Tableau 24 : Variation des investissements de l'entreprise commune depuis 2013 jusqu'à 2018.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
	Augmentation de l'exercice	Augmentation de l'exercice	Augmentation de l'exercice	Augmentation de l'exercice	Augmentation de l'exercice	Augmentation de l'exercice	Brut
IMMOBILISATION INCORPORELLES							
Licences pour logiciel		31 422 251,81	16 009 963,00	895 543,10	5 511 867,00	10 160 887,00	64 000 511,91
							-
IMMOBILISATION CORPORELLES.							
				- 159 409			-
Terrains		405 660 000,00		486,90	-	-	246 250 513,10
bâtiments	12 984 599,00	2 667 282 892,36	528 211 984,00	197 397 019,29	742 778 603,00	1 485 028 005,00	5 633 683 102,65
Matériels & outillages		1 834 196 723,28	193 133 355,00	418 946 535,60	735 530 566,00	300 000 000,00	3 481 807 179,88
Matériels de transports	10 170 051,00	16 691 700,00	11 126 876,00	3 752 192,00	10 844 144,00	61 988 700,00	114 573 663,00
Matériels et mobiliers de bureau	4 987 885,00	28 402 117,58	6 855 910,00	7 839 812,67	15 800 000,00	900 000,00	64 785 725,25
Matériel informatiques	510 680,00	140 092 279,00	9 009 242,00	8 742 082,00	23 676 063,00	43 895 265,00	225 925 611,00
Agencement & installation	2 865 980,00	23 979 799,42	328 326 412,00	367 592 397,14	512 784 169,00	56 500 000,00	1 292 048 757,56
							-
Immobilisation en cours	1 072 766 693,00	- 714 848 874,00	- 295 601 567,00	448 186 440,81	- 61 704 370,00	- 369 211 442,00	79 586 880,81
Total investissements	1 104 285 888,00	4 027 218 889,45	797 072 175,00	1 453 352 022,61	1 985 221 042,00	1 589 261 415,00	10 956 411 432,06

Source : tableau réalisé par l'auteur en se basant sur les états financiers de l'entreprise.

Le tableau ci-dessus montre que les parts les plus importantes de l'investissement ont été consacrées aux investissements suivants:

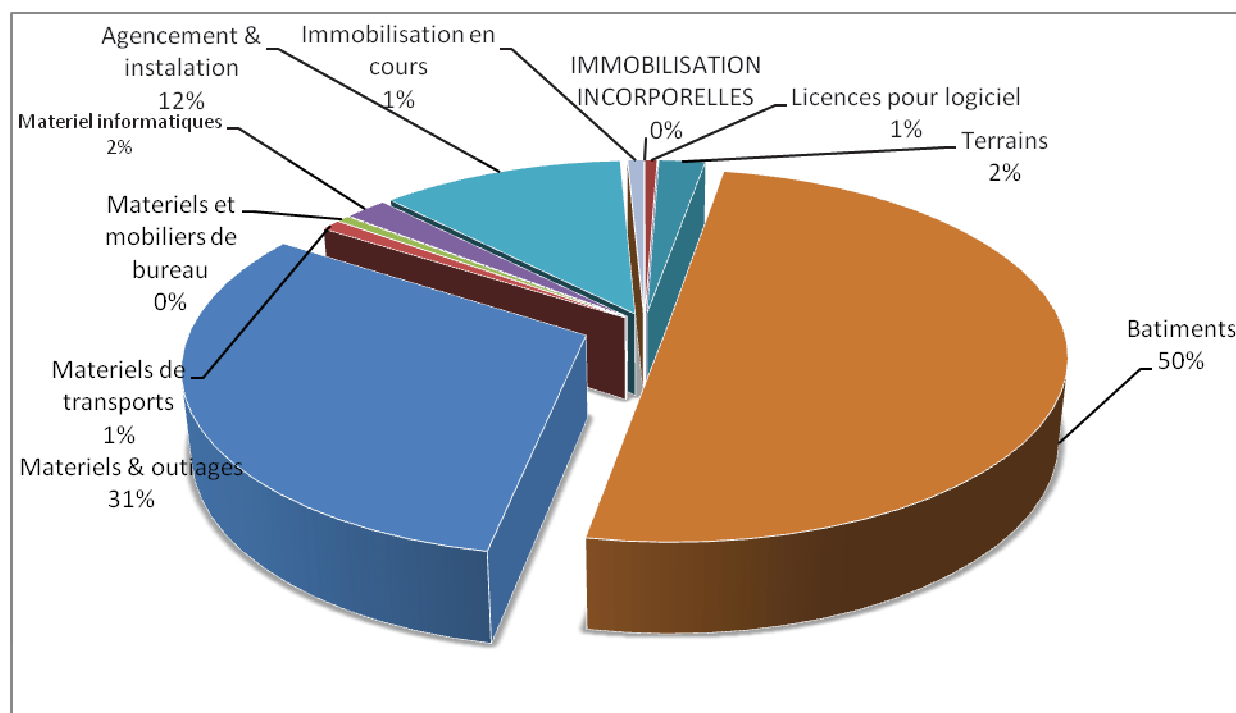
- **Les bâtiments:** Les bâtiments ont connu une croissance importante depuis 2014 à ce jour, ils sont passés de 2,6 milliards de dinars 5,6 milliards de dinars qui représentent un taux de croissance de 215%. Ces derniers représentent une valeur de 50% de l'investissement global.

- **Matériel et outillage :** Cette rubrique d'investissement détient le second rang après les bâtiments, elle représente 31% de l'investissement global de l'entreprise commune. Cette dernière est passée de 1,8 milliard de dinars à 3,4 milliards de dinars, soit un taux de croissance de 188%.

-Agencement & installation : L'agencement & l'installation représentent 12 % du montant de l'investissement global, ce dernier est passé de 0,2 milliard de dinars à 1,2 milliard de dinars avec un taux de 600%. Les autres investissements représentent des taux dérisoires par rapport à l'investissement global de l'entreprise.

Ci-dessous la répartition des investissements par rubrique jusqu'au 31/12/2018.

Figure 30 : Répartition des investissements par nature au 31/12/2018.



Source : tableau réalisé par l'auteur en se basant sur les états financiers de l'entreprise.

4.1.2. Analyse du financement de l'investissement :

L'analyse des structures d'investissement de l'entreprise commune depuis sa création en 2013 jusqu'à 31/12/2018 (N+5), nous amène à exploiter les tableaux suivants :

- Les tableaux d'actifs et passifs.
- Les tableaux des investissements.
- Le tableau de variation des capitaux propres.
- Les TFT (tableau de flux de trésorerie).
- Les tableaux des emprunts.

Tableau 25 : Financement des investissements depuis 2013 jusqu'au 31/12/2018.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Capital initial investi	2 120 000 000,00	-	-	-	-	-
Capital réinvesti	-	-	-		775 373 585,00	1 848 092 252,00
Crédit d'investissement	-	-	5 728 800 000,00	-	866 731 896,00	3 067 555 664,00
Investissement réel brut	1 104 285 888,00	5 131 504 777,45	5 928 576 952,45	7 381 928 975,06	9 367 150 017,06	10 956 411 432,06
Décaissement investissement TFT	605 502 506,44	3 472 121 384,08	1 689 709 407,23	1 307 911 609,70	1 918 873 014,15	1 720 761 955,92
Flux capital	1 514 497 493,56	-	1 957 623 890,52	2 081 466 702,25	773 555 092,55	-
Ratio						
Capital initial/ investissement brut	191,98%	41,31%	35,76%	28,72%	22,63%	19,35%
Capital réinvesti/investissement brut	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	8,28%	23,94%
Fonds propre/investissement brut	191,98%	41,31%	35,76%	28,72%	30,91%	43,29%

Source : tableau réalisé par l'auteur en se basant sur les états financiers de l'entreprise.

Ce tableau donne une vision globale sur les structures de financement depuis le début de l'activité :

Exercice 2013: L'exercice 2013 représente le point de départ de la formation du partenariat, le capital social initial destiné à l'investissement était de 2,1 milliard de Dinars. L'investissement a consommé 52 % de ce dernier avec un taux de décaissement réel de 29%.

Le résultat de l'exercice était déficitaire, aucun montant à réinvestir.

Exercice 2014: En 2014 l'usine a été inaugurée avec une seule chaîne de production, le capital social initial destiné à l'investissement a représenté 41% de l'investissement réalisé. Le taux de décaissement réel était de 67%.. Nous constatons qu'un montant de 1,9 milliards de dinars a été décaissé du cycle d'exploitation (bas du bilan). Le résultat de l'exercice était déficitaire, aucun montant à réinvestir.

Exercice 2015 : L'exercice 2015 a été marqué par l'octroi d'un crédit d'investissement de la part d'une banque publique algérienne pour le financement du développement de l'usine. La première remarque concerne le chiffre communiqué par le Tableau de flux de trésorerie (TFT), ce dernier indique que le montant de déblocage du crédit en 2015 était de 5,7 milliards de dinars qui représentent 96,62% du montant de l'investissement global. Nous constatons que le montant de déblocage effectué par la banque (5,7 milliards de dinars) est équivalent au montant des décaissements réels effectués par l'entreprise (5,7 milliards de dinars), ce qui explique qu'aucun apport personnel n'a été exigé par la banque émettrice du crédit, ainsi que le financement du projet était entièrement (100%) parrainé par une banque. Le résultat de l'exercice était déficitaire, aucun montant à réinvestir.

Exercice 2016: Durant l'exercice 2016 aucun déblocage d'investissement de crédit n'a été constaté, par ailleurs l'entreprise a enregistré une croissance d'investissements de 1,4 milliards de dinars. Aucun capital réinvesti n'a été constaté, suite à l'absorption du déficit des exercices antérieurs. L'investissement réalisé en 2016 a été financé du capital social initial de l'entreprise.

Exercice 2017: Concernant l'exercice 2017 l'entreprise a enregistré une croissance de 1,8 milliards de dinars. L'analyse du TFT révèle un important dysfonctionnement en matière de gestion de la trésorerie destinée à l'investissement, bien qu'une partie du résultat de l'exercice ait été réinvestie, soit 0,7 milliards de dinars et ce conformément au pacte des associés qui autorise le réinvestissement du résultat de l'exercice après déduction des provisions et réserves pour les cinq premières années d'exploitation. Nous avons constaté que le capital initial a été consommé une seconde fois, ainsi qu'une partie de la trésorerie du cycle d'exploitation avec un déficit de 0,2 milliards de dinars.

Exercice 2018: Durant l'exercice 2018, l'entreprise a enregistré une augmentation de l'investissement de 1,5 milliards de dinars, alors qu'elle a bénéficié d'un déblocage de crédit d'un montant 2,8 milliards de dinars qui couvrent une partie des investissements réalisés en 2018. Ainsi un réinvestissement d'un montant de 1,8 milliards de dinars pour l'exercice 2018. D'une manière générale le montant de l'investissement versé depuis la création de l'entreprise commune jusqu'à 2018 est de 10,8 milliards de dinars. Le montant du crédit d'investissement débloqué par l'État algérien jusqu'à 2018 est de 9,4 milliards de dinars, ce qui représente 87% de l'investissement. Le montant du capital réinvesti est de 2,6 milliards de dinars, ce qui représente 23% de l'investissement. Par ailleurs, le montant de l'investissement initial représente seulement 19 % du montant global de l'investissement.

À cet effet, nous pouvons conclure que le projet commun a été financé en grande partie par les banques algériennes, l'apport initial du partenaire étranger jusqu'au 2018 représente seulement 9,61% du coût du projet.

4.1.3. Analyse de l'exploitation de l'entreprise :

4.1.3.1 La Taxe sur la valeur ajoutée (TVA) : contraintes et effets sur la trésorerie de l'entreprise

L'analyse des actifs courants de l'entreprise nous a permis de constater un solde de créance très important vis-à-vis de l'Etat algérien. Ce solde représente la taxe sur valeur ajoutée non récupérée par l'entreprise d'un montant de 4 500 millions de dinars algériens. Ce montant représente deux fois le capital social de l'entreprise.

Selon les managements de l'entreprise, ce lancinant problème de la TVA n'a pas été sérieusement traité par la direction des impôts depuis la création de l'entreprise commune. Les rencontres programmées entre les représentants de l'entreprise commune et la direction des impôts, en vue d'envisager une solution ont échoué, à travers la décision prise par la direction des impôts de ne pas rembourser le précompte de la TVA. Cette décision de rejet a poussé les managers de réintégrer partiellement la TVA dans les charges de l'exercice 2018.

La réintégration globale de ce précompte peut provoquer la faillite de l'entreprise car le montant de ce dernier dépasse la sommation du bénéfice de deux derniers exercices.

En 2019 l'entreprise a tenté de récupérer la TVA, en introduisant un recours auprès de la Direction Générale des Impôts (DGI). Le dossier a été bien examiné en autorisant l'entreprise à récupérer la TVA, mais sous forme de précompte et non pas en numéraire.

Cette décision a permis à l'entreprise de ne pas réintégrer la TVA dans les charges, mais d'améliorer sa trésorerie.

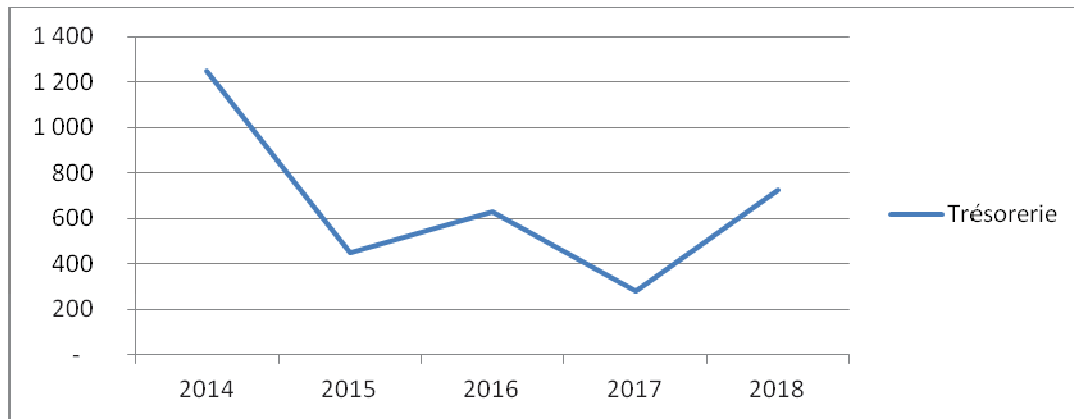
4.1.3.2 La trésorerie de l'entreprise : Le tableau ci-dessous visualise l'évolution de la trésorerie de l'entreprise, où nous remarquons une régression depuis son démarrage, le plus bas solde a été enregistré en 2017, en raison des difficultés liées à la récupération de la TVA. Malgré son amélioration en 2018, ce solde reste faible, comparé à la taille de l'activité.

Tableau 26 : Évolution de la trésorerie de l'entreprise : 2014-2018

	2014	2015	2016	2017	2018
Trésorerie	1 246	451	627	280	723

Unité : Millions de Dinars Source : tableau établi par l'auteur à partir des données de l'entreprise.

Figure 2.31 :Evolution de la trésorerie de l'entreprise.



Source : établie par l'auteur à partir des données de l'entreprise.

4.1.3.3 Les soldes intermédiaires de gestion :

a)La valeur Ajoutée :

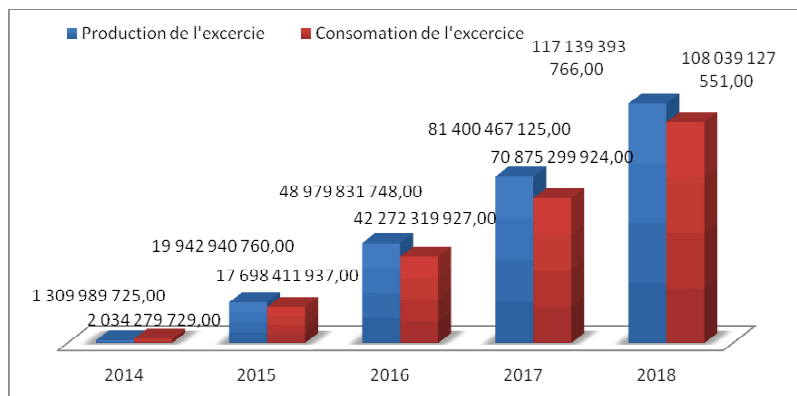
Le tableau ci-dessous trace l'évolution de la valeur ajoutée d'exploitation de l'entreprise depuis sa création jusqu'au 31/12/2018. Nous remarquons une croissance sensible de la production, qui passe de 1 309 millions de dinars en 2014 à 117 306 millions de dinars en 2018. Nous remarquons également une augmentation progressive de la consommation de l'exercice qui passe de 2 034 millions de dinars en 2014 à 108 039 millions de dinars en 2018. La valeur ajoutée des exercices est passée d'une valeur négative de -724 millions de dinars (la première année du lancement du projet) à une valeur positive de 108 039 millions de dinars. Cette croissance est justifiée par l'augmentation du nombre de véhicules produits et l'intégration de nouveaux modèles, la meilleure valeur ajoutée a été enregistrée en 2017 avec 10 525 millions de dinars. D'autre part le taux de la consommation/production a connu des variations, le meilleur taux a été enregistré en 2016 avec 86,31 %, l'augmentation de ce dernier sur les deux exercices suivants est justifiée par la chute du dinar algérien et la réduction des prix par rapport à la concurrence.

Tableau 27 : Évolution de la valeur Ajoutée de l'entreprise : 2014-2018

	2014	2015	2016	2017	2018
Ventes et produits annexes	1 001 782 720,00	20 013 022 233,00	48 952 309 511,00	81 248 070 572,00	117 306 229 199,00
Variations stocks produits finis et cours	308 207 005,00 -	81 208 349,00	23 770 045,00	140 479 593,00 -	218 554 894,00
Productions immobilisées		11 126 876,00	3 752 192,00	11 916 960,00	51 719 461,00
Production de l'exercice.	1 309 989 725,00	19 942 940 760,00	48 979 831 748,00	81 400 467 125,00	117 139 393 766,00
Achats consommés	1 187 531 019,00	16 650 703 603,00	39 892 389 328,00	68 214 111 939,00	105 095 913 038,00
Services extérieurs et autres consommations	846 748 710,00	1 047 708 334,00	2 379 930 599,00	2 661 187 985,00	2 943 214 513,00
Consommation de l'exercice.	2 034 279 729,00	17 698 411 937,00	42 272 319 927,00	70 875 299 924,00	108 039 127 551,00
Valeur ajoutée d'exploitation	- 724 290 004,00	2 244 528 823,00	6 707 511 821,00	10 525 167 201,00	9 100 266 215,00
Taux de la consommation /production	155,29%	88,75%	86,31%	87,07%	92,23%

Source: établi par l'auteur à partir des données de l'entreprise.

Figure 32 : Évolution de valeur Ajoutée de l'entreprise.



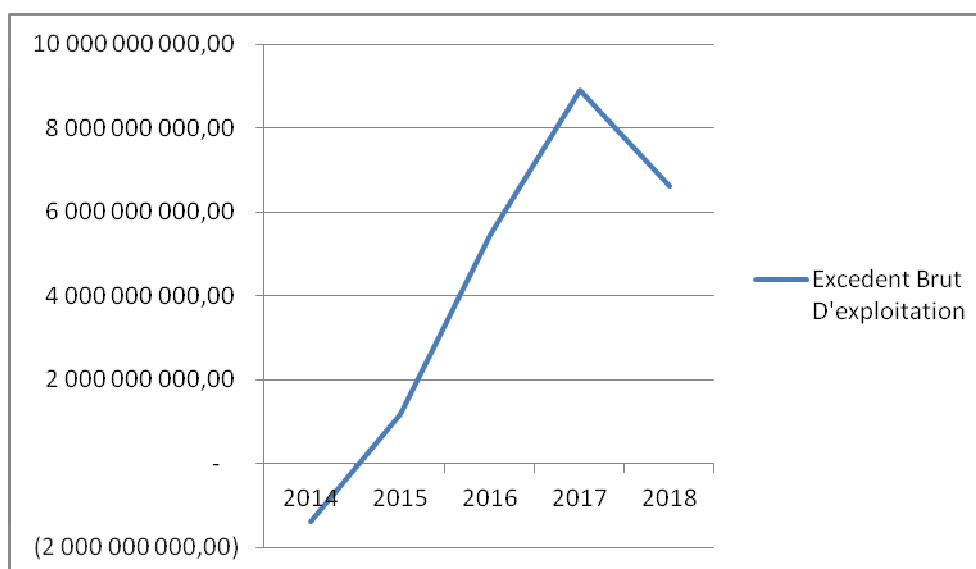
Source: établie par l'auteur à partir des données de l'entreprise.

b) Excédent brut d'exploitation (EBE) :

L'excédent brut d'exploitation est passé d'un solde négatif de -1 374 millions de dinars en 2014 à un solde positif estimé à 6 609 millions de dinars en 2018, ce résultat positif aussi important reflète le cash-flow tiré de l'exploitation et les capacités de l'entreprise à rembourser ses dettes financières. Le plus important excédent brut d'exploitation a été enregistré en 2017 avec un montant de 8 909 millions de dinars. Nous avons remarqué que la rentabilité d'exploitation a connu des variations, tantôt négative, tantôt positive, puisqu'elle est passée de -137% en 2014 à 11 % en 2017, puis à 6 % en 2018. Sa diminution en 2018 est justifiée par l'augmentation de la masse salariale, d'où la faiblesse de la profitabilité du processus d'exploitation de l'entreprise.

Le deuxième ratio analysé par rapport à l'excédent brut de l'exploitation est le retour sur le capital employé (ROCE), calculé par rapport à l'actif économique de l'entreprise. Ce ratio a enregistré des variations fluctuantes, d'un ratio négatif de -0,26 en 2014 à un autre ratio positif de 1,35 en 2017 puis en baisse autour de 0,98 en 2018. Le meilleur résultat enregistré concerne l'exercice 2017 avec dégagement de 1,35 dinar algérien pour chaque dinar investi.

Figure 33 : Évolution de l'excédent brut d'exploitation (EBE).



Source : établie par l'auteur à partir des données de l'entreprise.

Tableau 28 : Évolution de l'excédent brut d'exploitation (EBE) : 2014-2018

	2014	2015	2016	2017	2018
Charge de personnel	639 151 474,00	952 797 342,00	1 232 372 143,00	1 424 543 298,00	2 369 032 968,00
Impôts,taxes et versements assimilés	11 546 112,00	101 683 290,00	12 010 172,00	190 868 225,00	121 617 947,00
Excedent Brut D'exploitation	- 1 374 987 590,00	1 190 048 191,00	5 463 129 506,00	8 909 755 678,00	6 609 615 300,00

Source : établi par l'auteur à partir des données de l'entreprise

c) Le résultat opérationnel :

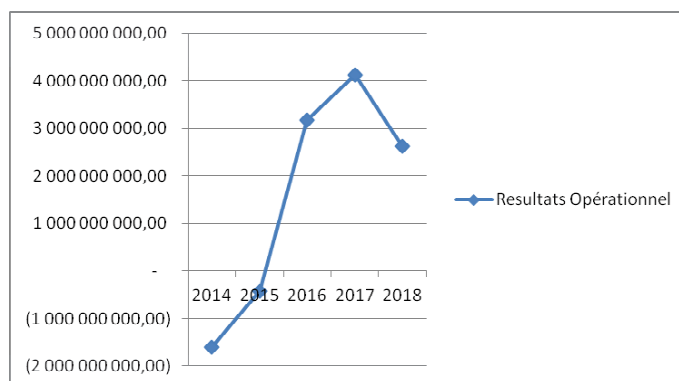
Le tableau ci-dessous présente le résultat opérationnel de l'entreprise depuis sa création. Nous remarquons que le résultat opérationnel est passé d'un solde négatif de -1 607 millions de dinars en 2014 à un solde positif de 4 119 millions de dinars en 2017, puis une baisse qui fait descendre le solde à 2 618 millions de dinars en 2018. Si l'entreprise a obtenu une bonne performance économique en 2017, nous soulignons que sa perte en 2018 est justifiée par l'excédent brut d'exploitation. L'autre indice qui nous fournit des estimations chiffrées sur la performance de l'entreprise est la rentabilité d'exploitation qui a connu des variations, elle est passée de -160 % en 2014 à 5 % en 2017, puis à 2 % en 2018, cette diminution est justifiée par l'augmentation de la masse salariale en 2018. La conclusion tirée de la lecture du tableau est que la rentabilité du processus d'exploitation de l'entreprise est faible. Le deuxième ratio analysé par rapport au résultat opérationnel est le retour sur le capital employé (ROCE), qui a également enregistré des variations passant d'un ratio négatif de 30 % en 2014 à 62 % en 2017 et 39 % en 2018. Le meilleur résultat a été obtenu en 2017 avec dégagement de 0,62 dinars algériens pour chaque dinar investi.

Tableau 29 : Le résultat opérationnel.

	2014	2015	2016	2017	2018
Autres produits opérationnels	165 161,00	7 446 705,00	1 277 472,00	1 151 838,00	522 662,00
Autres charges opérationnelles	- 51 917 288,00	- 883 414 147,00	- 1 270 665 162,00	- 2 562 616 972,00	- 1 850 059 197,00
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	- 180 961 711,00	- 745 996 339,00	- 1 100 201 725,00	- 2 461 109 312,00	- 2 872 861 901,00
Reprises sur perte de valeur et provisions	-	3 486 718,00	85 650 033,00	232 411 737,00	731 367 058,00
Resultats Opérationnel	- 1 607 701 428,00	- 428 428 872,00	3 179 190 124,00	4 119 592 969,00	2 618 583 922,00
Actif Économique	5 390 644 629,00	5 560 323 041,00	5 969 262 397,00	6 613 385 722,00	6 727 498 508,00
Retour sur le Capital employé (ROCE)	- 30%	- 8 %	53 %	62 %	39 %
La rentabilité d'exploitation	-160%	- 2%	6%	5%	2%

Source: établi par l'auteur à partir des données de l'entreprise.

Figure 34 : Le résultat opérationnel.



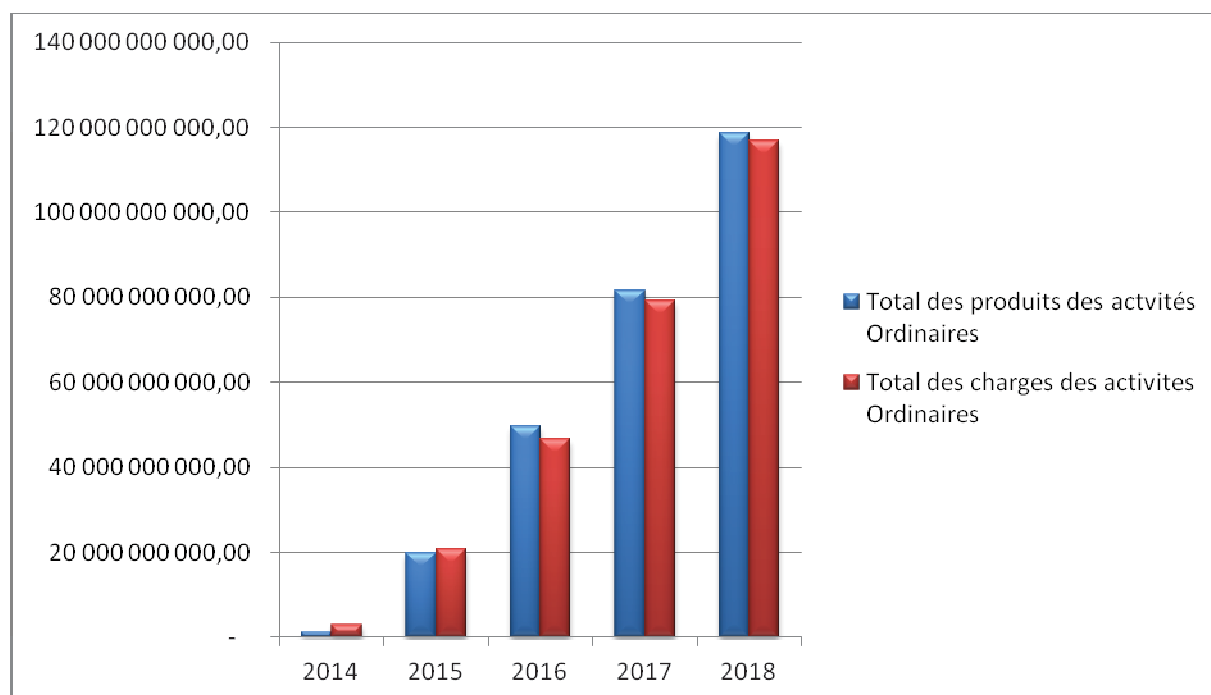
Source: établie par l'auteur à partir des données de l'entreprise.

d) Le résultat net de l'exercice :

Le résultat net de l'exercice réalisé par l'entreprise est composé de la sommation du résultat opérationnel et le résultat financier, car l'entreprise est exonérée de l'impôt sur les bénéfices des sociétés (IBS). Le tableau ci-dessous relate l'évolution de ces indicateurs depuis le début de l'exercice de l'entreprise. Au début nous avons constaté une variation du solde du résultat financier d'un montant positif de 7 millions de dinars algériens en 2014, à un montant négatif de 759 millions de dinars algériens en 2018, cette diminution est justifiée par l'énorme perte de change de la monnaie algérienne.

Cette baisse a impacté le résultat net de l'exercice qui a enregistré des soldes négatifs durant les deux premières années d'exploitation avec un cumul négatif de – 2 291 millions de dinars, ce dernier a dépassé le capital social de l'entreprise de -171 millions de dinars, alors que le résultat net de l'exercice a enregistré son meilleur solde durant exercice 2016 d'un montant de 2 965 millions de dinars malgré l'énorme déficit du résultat financier. Les résultats enregistrés en 2017 et 2018 étaient consécutivement positifs.

Figure 35: Évolution du résultat net depuis la création de l'entreprise.



Source : établie par l'auteur à partir des données de l'entreprise.

Tableau 30 : Le résultat net de l'exercice.

	2014	2015	2016	2017	2018
Produit Financiers	12 239 306,00	10 916 601,00	581 713 700,00	28 340 929,00	684 555 646,00
Charges Financières	- 4 417 556,00	- 274 271 203,00	- 795 786 069,00	- 1 673 644 358,00	- 1 444 057 316,00
Resultats financier	7 821 750,00	- 263 354 602,00	- 214 072 369,00	- 1 645 303 429,00	- 759 501 670,00
Résultat ordinaire avant Impôts	- 1 599 879 678,00	- 691 783 474,00	2 965 117 755,00	2 474 289 540,00	1 859 082 252,00
Impôts exigible sur résultat ordinaire			- 10 000,00	- 10 000,00	- 10 000,00
Impôts différés					
Total des produits des activités Ordinaires	1 322 394 192,00	19 953 663 908,00	49 648 472 953,00	81 662 371 629,00	118 555 839 132,00
Total des charges des activités Ordinaires	- 2 922 003 870,00	- 20 656 584 258,00	- 46 683 365 197,00	- 79 188 082 089,00	- 116 696 746 880,00
Resultat net de l'activité Ordinaire	- 1 599 879 678,00	- 691 783 474,00	2 965 107 755,00	2 474 279 540,00	1 859 072 252,00
Résultat net de l'exercice	- 1 599 879 678,00	- 691 783 474,00	2 965 107 755,00	2 474 279 540,00	1 859 072 252,00
Capitaux Propres	428 968 695,00	- 262 824 779,00	2 454 556 949,00	4 919 895 850,00	6 548 357 884,00
Rentabilité Financière	-373%	-263%	121%	50%	28%

Source : établi par l'auteur à partir des données de l'entreprise.

Le tableau nous montre que la rentabilité financière de l'entreprise a enregistré des soldes négatifs durant les deux premières années (2014 et 2015), tandis que l'exercice 2016 était nettement positif. Les exercices 2017 et 2018 ont été marqués par une rentabilité financière en forte régression, cette dernière est justifiée par une croissance importante des capitaux propres de l'entreprise. Finalement, l'évolution des résultats enregistrés par l'entreprise durant ces cinq années d'exploitation peut être répartie en deux phases :

1-La phase du déficit : Cette phase concerne les deux premiers exercices du lancement de l'activité, durant cette phase l'entreprise n'a pas si bien maîtrisé ses coûts, en raison de sa nouveauté dans le domaine.

2-La phase du bénéfice : Durant cette deuxième phase, l'entreprise a enregistré des résultats positifs. La meilleure performance a été enregistrée durant l'exercice 2016, mais les exercices 2017 et 2018 ont connu une performance nettement moins que l'année 2016, en raison de la dépréciation du dinar algérien qui a impacté négativement la valeur ajoutée et le résultat financier, ensuite la réintégration partielle de la TVA des exercices antérieurs dans les comptes de charges

4.1.3.3. Les résultats réinvestis par les partenaires :

Comme nous l'avons souligné précédemment, l'entreprise était bénéficiaire durant les trois dernières années (2016, 2017, et 2018), et conformément au pacte des associées, le résultat de l'exercice des cinq premières années sera réinvesti.

Le tableau ci-dessous regroupe les résultats réinvestis par chaque partenaire.

Tableau 31 : Les résultats réinvestis par chaque partenaire.

Actionnaires	Quotes-parts	Capital réinvesti 2017/2018
Partenaire Local 1	17%	445 989 192,29
Partenaire Local 2	34%	891 978 384,58
Partenaire étranger	49%	1 285 498 260,13
	100%	2 623 465 837,00

Source : tableau réalisé par l'auteur en se basant sur les états financiers de l'entreprise.

Nous constatons que le montant de réinvestissement est nettement supérieur au capital social investi, qui représente 24% de l'investissement brut global.

a) Les outputs financiers pour chaque partenaire :

Après avoir constaté que 90% de l'investissement commun est supporté par le fonds algérien, nous devons poser la question suivante : Quel est le retour sur investissement de ces fonds investis par chaque partenaire ?

Pour répondre à cette question, nous avons exploité les TCR (Tableau de Compte de Résultat) et les balances comptables depuis la formation de la relation du partenariat. Le retour sur investissement a été analysé par chaque partenaire.

1-Le retour sur investissement par les partenaires algériens :

Conformément au pacte des associés, le résultat de l'exercice des cinq premières années sera réinvesti au profit de l'entreprise commune. Les partenaires algériens n'ont pas bénéficié d'aucune distribution des dividendes.

2-Le retour sur investissement par le partenaire étranger :

Le partenaire étranger a bénéficié de différents avantages directs et indirects, grâce à cette relation de partenariat.

Les avantages directs :

Conformément au pacte des associés le partenaire étranger doit bénéficier d'une redevance de licence de 320 euros pour chaque véhicule produit en Algérie, le tableau ci-dessous représente les redevances tirées du partenaire étranger pour chaque exercice.

Le partenaire étranger a décaissé un montant global de 5,9 milliards de dinars depuis 2014 jusqu'à 2018, ce montant représente presque 6 fois le capital social investi en Algérie.

Les avantages indirects :

Le partenaire étranger bénéficie d'autres avantages indirects en amont et en aval.

En amont il facture les pièces de rechange pour l'entreprise commune, avec un taux de marge minimum de 10%, il a pu réaliser une marge approximative de 24,11 milliards de dinars.

Le tableau ci-dessous montre la marge réalisée par rapport à l'achat des kits SKD et CKD de l'usine. En aval, le partenaire étranger vend les véhicules produits par le biais d'une autre entreprise (l'usine ne vend pas de véhicules aux particuliers). Avec un taux de marge de commercialisation estimé à 7%, le partenaire étranger a pu réaliser un bénéfice de 18,82 milliards de dinars. Le tableau suivant fait ressortir la marge réalisée par rapport aux ventes de l'usine.

Tableau 32 : Les encaissements directs et indirects réalisés par le partenaire étranger

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Total
Ventes		1 007 782 350,00	20 115 032 400,00	47 962 309 881,00	80 348 070 572,00	119 506 229 119,00	
Marge 7%(aval)	-	70 544 764,50	1 408 052 268,00	3 357 361 691,67	5 624 364 940,04	8 365 436 038,33	18 825 759 702,54
Achats consommés (amont)		1 309 989 725,00	26 650 703 603,00	39 892 389 328,00	68 214 111 939,00	105 095 913 038,00	
Marge 10%	-	130 998 972,50	2 665 070 360,30	3 989 238 932,80	6 821 411 193,90	10 509 591 303,80	24 116 310 763,30
Redevances		34 534 220,00	891 770 600,00	1 300 000 000,00	2 545 688 666,00	1 198 001 100,00	5 969 994 586,00
Total	-	236 077 957,00	4 964 893 228,30	8 646 600 624,47	14 991 464 799,94	20 073 028 442,13	48 912 065 051,84

Source : tableau réalisé par l'auteur en se basant sur les états financiers de l'entreprise.

Suite à cette simulation, nous constatons que le partenaire étranger a réalisé un montant de 48,9 milliards de dinars équivalant de 362 millions d'euros pendant cinq années. Ce montant représente un taux fortement élevé de 4747%, soit un investissement de 1,03 milliard de dinar qui a généré 48,9 milliards de dinars au bout de cinq années avec tous les avantages fiscaux. Nous signalons que le partenaire étranger a réalisé des résultats négatifs, avant la réalisation de l'entreprise commune. Le tableau suivant regroupe tous les résultats réalisés par le partenaire étranger avant la constitution de la relation du partenariat.

Tableau 1.33.: Les résultats réalisés par le partenaire étranger avant la création de l'entreprise commune.

22 100 000,00 DA	1 400 000,00 DA	-900 000,00 DA	-820 000,00 DA	-740 000,00 DA
------------------	-----------------	----------------	----------------	----------------

Source : tableau réalisé par l'auteur en se basant sur les états financiers de l'entreprise

4.1.3.4. L'intégration locale : relais du développement de la sous-traitance locale

Depuis sa création les associés de l'entreprise se sont engagés à nouer des relations avec des fournisseurs locaux, choisis selon des critères de compétitivité, pour alimenter l'usine en composants automobiles de manière à contribuer au développement de l'intégration locale, à travers l'implication des entreprises algériennes au développement du produit, selon la réglementation relative aux conditions et aux modalités d'exercice de l'activité de production et de montage de véhicules. Si la compétitivité internationale oblige les entreprises à délimiter leur domaine de compétence, en favorisant l'externalisation des activités éloignées de leur cœur de métier, l'entreprise commune ne peut que reconduire cette stratégie en confiant les activités secondaires qui intègrent moins de technologie dans le produit à des sous-traitants spécialisés possédant les ressources nécessaires pour assurer leur développement. Tous les produits qui incorporent un fort degré de technologie et qui relèvent de la mécanique automobile comme les groupes motopulseurs (GMP), qui intègrent un ensemble de composants nécessaires à la motricité du véhicule comme (le moteur, allumages, distribution, circuit d'alimentation et d'échappement, Circuit de lubrification et refroidissement, transmission, périphériques...), sont développés entièrement par l'entreprise. Il se peut que quelques composants où l'entreprise ne possède pas les compétences nécessaires pour les fabriquer en interne, soient confiés aux équipementiers de premier rang spécialisés pour les produire selon les spécifications techniques détaillées par l'entreprise. Le choix des fournisseurs obéit aux critères suivants :

1-Capacité de production : les fournisseurs qui envisagent de s'impliquer dans la fabrication du produit final doivent posséder les ressources et les capacités nécessaires pour prendre en charge la commande. Ce critère repose sur la quantité des composants que peut produire le fournisseur.

2-Respect du délai : le fournisseur retenu doit livrer les composants dans les délais conformément au cahier de charges

3-Qualité du produit : les produits livrés à l'entreprise doivent être conformes aux normes de qualité, de manière à répondre aux attentes du client

4 -Le coût du produit : La maîtrise des coûts est une opportunité qui offre au sous-traitant la possibilité de proposer des prix inférieurs à ceux du marché.

Nous précisons que le taux d'intégration locale fixé par les associés est de 42 % au minimum, ce taux doit être réalisé d'une manière progressive durant les quatre premières années d'activité. L'entreprise commune envisage d'atteindre ce taux durant la deuxième phase du projet, dès que les parcs industriels pour les sous-traitants seront opérationnels. Le cahier de charge de 2017 signé par l'entreprise stipule dans son article n°4 que « La société de production et de montage, s'engage à atteindre un taux d'intégration minimum de 15 % après la troisième année d'activité, à compter de la publication du présent cahier des charges et de 40 % à 60 % après la cinquième année et à respecter le détail des taux d'intégration progressifs par catégorie, telle que fixé par la réglementation en vigueur ».

Additivement à l'engagement signé dans le pacte des associés, l'entreprise a également signé un engagement avec le ministère de l'industrie et des mines en 2017 qui l'obligera à réaliser un taux d'intégration de 15 % au minimum à l'horizon de 2020

Les tableaux ci-dessous précisent les objectifs du taux d'intégration réalisé par l'usine en 2019, et les objectifs à atteindre durant les exercices 2020, 2021 et 2022

Tableau 34 : Réalisation des objectifs du taux d'intégration locale

Taux local (Objectif : 7,5 % dès 2020 / 20% dès 2022)				
Taux d'emplois (Objectif : 500 employés fournisseurs)				
Taux d'exportation PDR (Objectif 22 M€ dès 2020 / 72 M€ dès 2022)	N/A			

Source: Les rapports du constructeur.

Tableau 35 : Le taux d'intégration locale

Taux local	13,6%	12,2%	13,6%	21,3%
Taux d'emplois	7%	8%	9%	9%
Taux d'exportation PDR	0%	1,7%	10,6%	8,4%
Taux d'intégration locale	20,6%	21,9%	33,2%	38,7%

Source: les rapports du constructeur.

Suite à la lecture des tableaux ci-dessous, nous constatons que l'usine a réalisé ses objectifs par rapport au taux d'intégration locale et au taux d'emplois, par contre le d'exportation PDR

restera nulle. Finalement le taux d'intégration locale est estimé à 20,6% en 2019, selon les objectifs de l'entreprise, et sera augmenté en 2022 à 38,7% dès que la deuxième phase sera opérationnelle. Le taux d'intégration actuel atteint grâce à l'implication de huit (08) sous-traitants locaux, qui fournissent à l'entreprise commune des composants éloignés de son cœur de métier, comme les sièges, le câblage, la partie plastique, les pneus, les joints, les attaches, la garniture souple, les liquides de refroidissements et les headlines. Actuellement le secteur de la sous-traitance locale emploie plus de 700 salariés. Mais malgré les avantages fiscaux accordés par L'Etat algérien aux entreprises ayant des relations de sous-traitance avec des donneurs d'ordre, leur environnement institutionnel, comme la direction des impôts adopte des comportements hostiles à la logique du marché en paralysant le dynamisme de ces entreprises. Nous avons constaté que le premier sous-traitant de l'entreprise qui emploie plus de 400 salariés, risque de fermer ses portes, en raison d'un malentendu avec la direction des impôts au sujet de la récupération de la TVA (La TVA sur achats n'a pas été remboursée depuis la création de l'entreprise).

4.1.3.5. La durée de vie de la relation du partenariat et les différents points de passage d'instabilité :

La durée de vie de la relation du partenariat est fixée à sept (07) ans par le pacte des associés. Cette relation de partenariat s'exerce à travers trois phases. La première phase est consacrée à la préformation, la seconde est attachée à la formation, la troisième et dernière phase est réservée à la post formation. Actuellement l'entreprise est sur les rails de la troisième phase. La figure ci-dessous représente le schéma explicatif du cycle de vie de la relation du partenariat de l'entreprise, que nous tentons de l'analyser de la manière suivante :

a) Préformation : L'étape de préformation de cette relation de partenariat est considérée comme la phase la plus importante de cette relation. Nous pouvons relever ci-dessous les traits essentiels de cette relation.

-Le choix des partenaires a été bien effectué (soit pour le partenaire étranger ou les partenaires locaux).

-La gestion de l'entreprise a été cédée au partenaire étranger en raison son expérience dans le domaine, mais les partenaires locaux n'ont apporté aucun soutien pour l'adaptation du système de gestion étranger aux normes algériennes.

-Le transfert du savoir-faire n'a pas été si bien négociée par les partenaires locaux, d'où l'absence d'articles qui obligent le partenaire étranger à transférer son savoir-faire à ses partenaires locaux.

-Les conventions réglementées ont été délaissées par les partenaires locaux au profit du partenaire étranger.

b) La formation du partenariat : Le lancement officiel du partenariat entre le partenaire étranger et les deux partenaires locaux est marqué par la signature du pacte d'associés à la fin de l'année 2012. Cette signature atteste que les associés ont accepté de créer une entreprise commune pour conduire un projet commun. La mise en œuvre du partenariat traduit l'effort des partenaires à engager des actions en vue de lancer la production. C'est ainsi que l'usine de montage des véhicules est devenue opérationnelle dès l'année 2014. La réaction des associés face à une forte demande de véhicules était de tripler la production par rapport à l'objectif initial. Nous avons estimé nécessaire d'évaluer cette expérience de partenariat de cinq années de 2013 à 2017. Durant nos observations de terrain, nous avons constaté que l'usine fonctionne correctement, et aucun désaccord entre les partenaires n'a été signalé

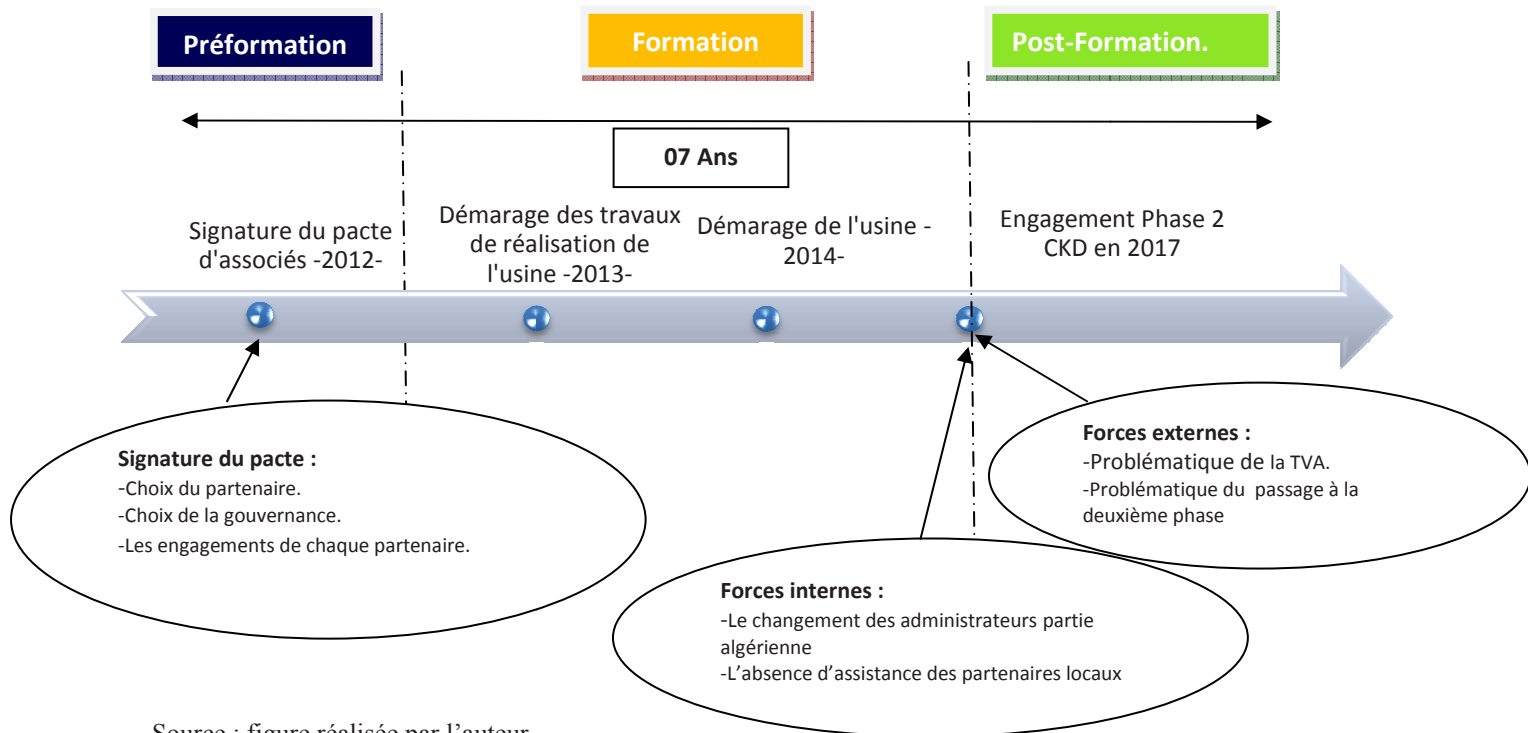
c) La post formation du partenariat :Après quelques années de stabilité, la relation de partenariat a connu des moments d'instabilités sous l'effet des contraintes externes et des contraintes internes.

1-Les contraintes externes : L'hostilité de l'environnement institutionnel, à l'égard de l'entreprise commune, s'explique par la difficulté de traiter la question de la TVA qui a impacté négativement la trésorerie de l'entreprise. À cela s'ajoute le mutisme des pouvoirs publics à l'égard du projet, que nous pouvons le qualifier de position ambiguë, du moment que le passage à la deuxième phase du projet n'a pas encore reçu l'accord des instances impliquées dans le cercle décisionnel.

2-Les contraintes internes : La mise en place d'un système de gestion contraire à la réglementation algérienne, a développé chez les partenaires locaux un sentiment de crainte et de prudence, pourtant les états financiers ont été validés par les commissaires aux comptes. Nous avons constaté que les partenaires locaux étaient souvent présents dans l'entreprise pour suivre de près l'évolution de l'activité.

En conclusion, nous pouvons dire que cette relation de partenariat peut durer plus longtemps, malgré les contraintes d'instabilité qu'elle a affrontées sous l'effet de l'environnement institutionnel qui ne s'adapte pas facilement aux expériences de partenariat. La nouvelle stratégie industrielle pilotée par le ministère de l'industrie et des mines, hostile au partenariat actuel, risque de paralyser le passage à la deuxième du projet

Figure 36: Le cycle de vie de la relation du partenariat.



Source : figure réalisée par l'auteur.

4.2. L'analyse subjective de la performance

Il semble opportun et même nécessaire d'appuyer l'analyse objective de la performance par une analyse subjective de la performance, en vue de fournir une analyse complète de la performance dans le champ du partenariat asymétrique. Cette analyse concerne essentiellement l'engagement des partenaires, la confiance entre les partenaires, l'opportunisme des partenaires, le risque relationnel et enfin le degré de réussite de la relation de partenariat. Ces éléments ont été traités à travers l'exploitation du pacte des associés et les différents entretiens avec les managers et administrateurs de l'usine.

4.2.1.L'engagement des partenaires dans le projet

L'engagement des partenaires décrit la contribution des partenaires locaux et du partenaire étranger au développement du projet, selon le pacte des associés.

4.2.1.1 L'engagement de la partie algérienne :

Le tableau ci-dessous représente les engagements de la partie algérienne

Tableau 36 : Les engagements des partenaires locaux.

-La souscription au capital social de la société avec un apport de 720 800 000 Dinars Algériens pour le premier partenaire et 360 400 000 Dinars Algériens pour le deuxième partenaire Algérien.	-L'engagement a été honoré, avec la création de l'entreprise commune. 😊
-La souscription pour l'augmentation du capital afin de développer l'activité de l'entreprise.	-Aucune augmentation du capital social n'a été effectuée à ce jour (la deuxième phase n'a pas encore été entamée). 😞
-Apporter sa connaissance du marché algérien et assistance inhérente aux aspects réglementaires liés à l'activité de l'entreprise commune.	-Selon le partenaire étranger la partie algérienne n'a pas tenu son engagement, puisqu'elle n'a pas contribué au règlement du litige qui oppose la direction des impôts à l'entreprise commune au sujet de la TVA.
-S'assurer du déploiement opérationnel des mesures de soutien auprès des différentes administrations, en favorisant un accès direct de la société à ses structures administratives	-Selon le partenaire étranger la partie algérienne facilite l'accès aux administrations, mais l'appui est partiel. 😊
-Contribuer au développement de la sous-traitance automobile locale.	-Les partenaires algériens n'ont pas contribué au développement de la sous-traitance automobile locale, en raison de la complexité des décisions d'investissement en Algérie. 😡

Source : élaboré par l'auteur.

D'après ce tableau, nous constatons que la partie algérienne a réalisé que 50 % de ses engagements. Faut-il expliquer les carences de la partie algérienne engagée dans une relation de partenariat avec un partenaire étranger, où les objectifs souhaités par les pouvoirs publics ne seront pas atteints, ou faut-il uniquement citer les cas où la partie algérienne n'a pas honoré ses engagements. La deuxième alternative est plus claire, dans la mesure où elle nous indique les conséquences de chaque cas aussi bien sur la durée de la relation, que sur les objectifs

affichés par les pouvoirs publics. Le tableau nous montre que la partie algérienne n’a pas donné assez de considération à la sous-traitance locale, alors que parmi les objectifs assignés à cette relation de partenariat, figure le développement de la sous-traitance locale. Ce désengagement risque de réduire la durée de la relation. Le deuxième cas concerne l’environnement institutionnel, où la partie algérienne s’est engagée à l’adapter au développement de l’entreprise commune. Le lancinant problème de la TVA confirme au contraire l’hostilité de cet environnement à l’égard de l’entreprise naissante. Si l’environnement institutionnel n’accompagne pas le développement de l’entreprise commune, la relation de partenariat risque d’échouer..

4.2.1.2 L’engagement du partenaire étranger :

Le tableau ci-dessous représente les engagements de la partie étrangère

Tableau 37 : Les engagements du partenaire étranger

-La souscription au capital social de la société avec un apport de 1 038 800 000 Dinars Algériens	-L’engagement a été honoré, avec la création de l’entreprise commune 😊
-La souscription pour l’augmentation du capital afin de développer l’activité de l’entreprise.	-Aucune augmentation du capital social n’a été effectuée à ce jour (la deuxième phase n’a pas encore été entamée). 😞
-Le management de l’entreprise, la gestion technique, industrielle et opérationnelle et la définition d’un plan de produit selon les besoins du marché.	-Le partenaire étranger a honoré ses engagements et gère l’entreprise conformément aux normes de gestion appliquées dans ses usines en Europe. 😊
-Assurer la qualité des véhicules produits par l’entreprise.	-Les véhicules produits en Algérie sont soumis à des garanties du constructeur, mais pas avec la même qualité de production européenne (Car ils ne peuvent pas être exportés en Europe). 😞
-Mettre à la disposition du projet, son expérience industrielle et son savoir-faire technologique	-Le partenaire étranger a effectivement mis à la disposition de l’usine son savoir-faire et sa

technologie. 😊

-Réaliser une capacité industrielle CKD à 75 000 véhicules/an.

-Après 6 ans de démarrage de l'usine le dispositif CKD n'a pas été mis en service, et ce pour différents motifs de l'environnement extérieur. 😊

-Contribuer au développement de la sous-traitance automobile locale.

-Malgré la complexité de l'opération, le partenaire étranger a contribué au développement de la sous-traitance automobile locale, quoique d'une manière limitée. 😊

Source : élaboré par l'auteur.

Nous constatons à travers ce tableau que le partenaire étranger a honoré 80 % de ses engagements. Le reste soit 20% est lié aux difficultés d'atteindre une capacité de production industrielle en CKD de 75 000 véhicules/an. Il semble que ces difficultés dépassent ses possibilités à atteindre ces objectifs.

En conclusion, Nous pouvons confirmer que les différences de perception entre la partie algérienne moins engagée dans la relation de partenariat, et le partenaire étranger doté d'une forte culture d'engagement a impacté négativement le développement du projet et la performance de l'entreprise commune.

4.2.2. La confiance entre les partenaires :

La confiance entre les partenaires occupe un rang important dans la relation du partenariat, c'est un attribut qui détermine la durée de toute relation entre partenaires en vue de réaliser un projet commun. Si chaque partenaire délimite son champ d'intervention, le projet ne peut avancer que s'il existe une confiance entre les partenaires, même si les champs d'interventions ne sont pas équilibrés en termes de tâches et de responsabilités. L'étude de terrain à travers la réponse des partenaires au sujet de la confiance, a montré que celui qui détient le savoir-faire dispose d'une unité de tâches et de responsabilité plus importante que ceux qui détiennent 51% du capital. L'unité de tâches et de responsabilités des partenaires locaux se limite à la participation au capital social et au droit de vote au conseil d'administration, alors que celle du partenaire étranger est plus large, elle englobe toutes les activités de l'entreprise commune. Ce déséquilibre s'explique par l'importance de la valeur du savoir-faire par rapport au capital, dont l'acquisition est nettement plus facile que l'acquisition d'un savoir-faire. Si nous suivons l'évolution de la relation du partenariat,

depuis la création de l'entreprise commune jusqu'à 2019, nous constatons que le déséquilibre a impacté négativement la durée de vie de cette relation. Deux phases ont marqué la relation de partenariat : une phase d'entente et une phase conflictuelle.

4.2.2.1. La phase d'entente : Cette phase couvre la période 2014 à 2018. Les indicateurs suivants témoignent de la stabilité de la relation du partenariat

- Une stabilité au niveau des administrateurs des deux partenaires locaux.
- Le changement de quatre directeurs d'administration et finance(DAF) au niveau de l'usine commune.
- Les administrateurs du projet valident toutes les décisions.
- L'assemblée générale a validé tous les bilans à temps.

4.2.2.2. La phase conflictuelle : Cette phase concerne l'année 2019 seulement, où plusieurs changements ont été opérés, comme indicateurs qui annoncent l'instabilité de la relation et la dégradation des relations de confiance.

- Le changement des administrateurs des partenaires locaux.
- L'assemblée générale a reporté le délai de validation des comptes de l'exercice 2017.
- Le changement de directeur de l'usine et président du conseil d'administration (PCA).
- Le changement de directeurs d'administration et finance(DAF).
- Le licenciement du chef comptable.

Nous pouvons confirmer que l'existence de deux phases différentes, occasionnées par le déséquilibre entre les partenaires, témoigne de l'émergence d'une crise de confiance qui a déstabilisé cette relation ; en découvrant des carences dans la gestion de la première phase du projet. La confiance est une valeur qui protège les relations entre les personnes et les entités, mais le contrôle est un acte de gestion qui apprécie et apporte des jugements sur la valeur d'une confiance, et peut détecter rapidement ses incohérences. Les traits de l'instabilité de la relation entre les partenaires ont été constatés durant l'exercice 2018, qui a manifestement marqué le passage à l'instabilité. Durant cet exercice les administrateurs des partenaires algériens ont été remplacés par d'autres administrateurs techniquement plus qualifiés. Dès leur installation, ils ont commencé à interroger les managers de l'entreprise commune, et en poursuivant leur mission ils ont découvert des carences dans la gestion de l'entreprise commune reconnues par le partenaire étranger. Ces carences ont remis en cause tous les états financiers certifiés par le commissaire aux comptes de l'usine depuis son démarrage. Nous précisons que plusieurs missions d'audit externe ont été ordonnées en vue d'examiner la situation financière de l'entreprise commune, et la validation des états financiers de l'exercice

2017 a été reportée à une date ultérieure. A cela s'ajoutent des mesures disciplinaires mettant fin de fonction aux responsables impliqués dans la falsification des états financiers, il s'agit du chef comptable, du directeur de l'usine et du président du conseil d'administration.

En conclusion, Nous pouvons dire que les révélations d'ordre éthique constatées dans la gestion de l'entreprise, en raison de l'absence de contrôle, remplacé stupidement par la confiance, ont accéléré le rythme de dégradation des relations entre les partenaires, déjà fragilisées par le faible engagement des partenaires locaux. La confiance ne peut produire des effets positifs sur les relations entre les partenaires, que si elle s'appuie sur des bases morales solides. Elle ne peut jamais remplacer le contrôle, qui reste l'instrument le plus puissant dans la gestion des entreprises, en vue de vérifier si les procédures de gestion sont respectées et si les structures fonctionnent conformément aux règles légales.

4.2.3. L'opportunisme des partenaires :

Le savoir détenu par le partenaire étranger et son image de marque ont fragilisé le rang des partenaires locaux, qui ont inconsciemment élargi son pouvoir dans la gestion de l'entreprise commune, par un excès de confiance, comme si le partenaire étranger est le seul propriétaire de l'entreprise. Ce jeu de pouvoir en faveur du partenaire étranger, lui offre l'opportunité de gérer insidieusement l'entreprise à son seul profit. Nous avons déjà constaté dans nos développements antérieurs que le partenaire étranger est le seul bénéficiaire de cette relation de partenariat. L'étude a révélé que le partenaire étranger n'a pas accordé assez d'importance à la sous-traitance locale, à laquelle les pouvoirs publics s'attachent pour accompagner l'industrie automobile. Sa forte position l'a amené à importer des kits CKD/SKD de ses propres usines, alors que les constructeurs au niveau mondial, développent de nouvelles stratégies destinées à abolir les distances entre leur site de production et le site des sous-traitants de premier rang essentiellement, à travers l'installation des parcs fournisseurs, près des sites de production, pour assurer un approvisionnement régulier et rapide et réduire les coûts de production. L'autre fait qui témoigne de l'opportunisme du partenaire étranger, est l'exploitation de ses réseaux de distribution déjà installés pour vendre les véhicules produits dans l'usine et n'a accordé aucune licence de distribution à ses associés. Enfin l'autre avantage révélé par l'étude est l'application d'une redevance de licence, pour chaque véhicule produit en dehors de la maison mère, qui correspond au droit d'exploiter le titre de propriété industrielle du constructeur. Cette redevance est fixée à 320 euros pour chaque véhicule produit en Algérie. . Le montant global payé depuis la création de l'usine est de 5 969 994 586,00 DA, ce qui représente deux fois le capital investi par le partenaire étranger.

En conclusion, nous pouvons affirmer que le comportement opportuniste dont jouit le partenaire étranger pour mieux défendre ses intérêts particuliers, témoigne de la suprématie du savoir sur les autres considérations, dans cette relation de partenariat. C'est le savoir détenu par le partenaire étranger qui explique le déséquilibre entre les unités de responsabilité en faveur du partenaire étranger. Cette position de force lui confère le droit de définir les règles du jeu à sa manière, lors de la rédaction du pacte des associés. Il élargit son unité de responsabilité, pour augmenter ses bénéfices.

4.2.4. La réciprocité:

L'analyse de l'engagement entre les partenaires nous a permis de constater que les partenaires locaux ont honoré que 50 % de leurs engagements, par contre le partenaire étranger a réalisé 80 % de ses engagements, ce qui a provoqué un déséquilibre de réciprocité entre les partenaires. Nous précisons que le faible engagement des partenaires locaux a affecté négativement le développement du projet. Si ces erreurs ne seront pas corrigées, et si les partenaires locaux ne changeront pas leur comportement à l'égard du projet, il est fort probable que le projet sombre dans une phase de déclin.

4.2.5. Le risque relationnel :

Le risque relationnel émerge du dysfonctionnement du capital relationnel de l'entreprise, et peut provoquer un conflit entre les partenaires d'une manière sensible au point où la relation se dégrade et se détruit par l'annonce de son échec. Une analyse fine des trois composants du capital relationnel,

4.2.5.1. Le capital humain :

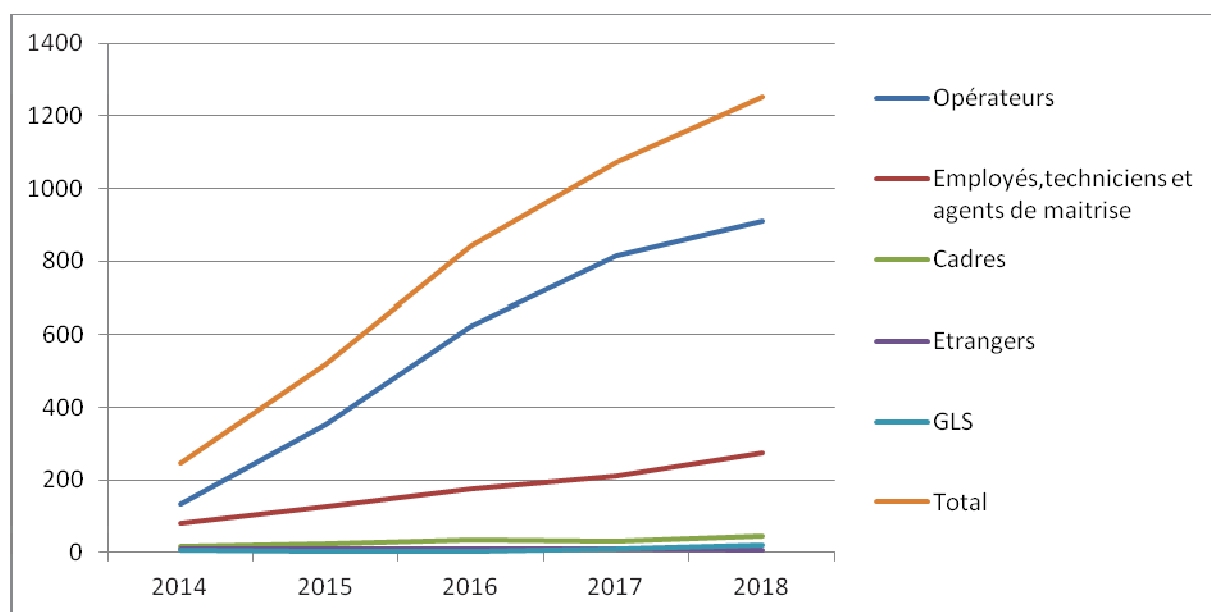
L'entreprise emploie un effectif de 1 253 personnes avec une masse salariale de 2 369 millions de dinars, le tableau ci-dessous représente l'évolution du personnel dans l'entreprise.

Tableau 38 : Évolution du personnel depuis le démarrage de l'entreprise : 2014-2018

Catégories	2014	2015	2016	2017	2018
Opérateurs	133	353	624	813	908
Employés,techniciens et agents de maîtrise	80	127	174	211	276
Cadres	18	22	34	32	45
Étrangers	11	11	8	8	5
GLS	5	4	2	9	19
Total	247	517	842	1073	1253

Source : établi par l'auteur à partir des données de l'entreprise.

Figure 37: Évolution du personnel depuis le démarrage de l'entreprise.



Source : établi par l'auteur à partir des données de l'entreprise.

Nous constatons selon le tableau ci-dessus, une croissance sensible de l'effectif de l'entreprise commune, qui passe de 247 personnes en 2014 à 1253 personnes en 2018. Selon les prévisions de l'entreprise, ce nombre dépassera les 2000 à l'horizon de 2021.

Les cadres, les GLS et le personnel étranger représentent 6% de l'ensemble de l'effectif suivis des agents de maîtrise dont le nombre est estimé à 22%, et les agents d'exécution affectés essentiellement à l'activité du montage représentent 72 % du personnel de l'entreprise. Nous constatons que le personnel est réparti d'une manière rationnelle selon les besoins réels de l'entreprise. Le personnel étranger est faible, puisque leur nombre est passé de onze au début de l'activité à cinq actuellement. Le personnel de l'entreprise bénéficie d'une formation pour s'adapter aux technologies développées par l'entreprise, et d'un salaire nettement supérieur à celui appliqué par les autres secteurs, Ce qui offre à l'entreprise la possibilité de recruter les meilleurs candidats.

4.2.5.2. Le capital structurel interne :

Le partenaire étranger applique le système d'organisation de l'entreprise mère, et évite d'imaginer des systèmes qu'il ne maîtrise pas. Le capital structurel interne repose sur la marque, la qualité des produits, la communication, le manuel de procédures et le processus de création de valeur. Ce capital diversifié assure le bon fonctionnement des structures internes de l'entreprise.

4.2.5.3. Le capital relationnel externe :

Le capital relationnel externe lie l'entreprise avec des clients algériens ayant une bonne connaissance de la marque. Seulement il ne faut pas exploiter le capital marque, en proposant une offre inférieure à celle des concurrents, en vue d'augmenter le profit. Une telle stratégie à faible coût et prix élevé, ne peut pas durer trop longtemps, et l'entreprise sera sanctionnée par le marché. L'engagement de l'entreprise à proposer une offre conformément aux règles de qualité et de sécurités appliquées en Europe, augmente ses chances de fidéliser ses clients. Le développement d'une relation de confiance repose sur une stratégie de fidélisation et de satisfaction, qui place le besoin du client au premier rang des préoccupations de l'entreprise. Ce bref développement sur la fidélisation est nécessaire, en vue de montrer que l'attachement du client à une marque, est lié à la capacité de l'entreprise à réagir rapidement, grâce à une bonne gestion de la relation client.

L'étude empirique a montré que l'entreprise a honoré ses engagements avec les parties prenantes par le respect de la réglementation algérienne en vigueur, et aucun conflit majeur n'a été enregistré depuis sa création. Les décisions engageant les partenaires ont toujours été adoptées par le conseil d'administration, malgré les reproches sur l'irrégularité des états financiers.

En conclusion, nous pouvons dire que l'expérience internationale, la renommée mondiale et le développement technologique du partenaire étranger, ont contribué au développement du capital relationnel externe.

4.2.6. Le degré de réussite de la relation du partenariat (vision des partenaires):

Le degré de réussite de la relation du partenariat est apprécié selon l'attitude des différents partenaires.

4.2.6.1 Le degré de réussite de la relation du partenariat vu par les partenaires algériens :

Selon nos différents entretiens avec les représentants de la partie algérienne, au sujet du partenariat, nous avons constaté que l'expérience algérienne dans le domaine du partenariat est une réussite malgré l'émergence de tensions entre les deux parties, sans grands effets sur la relation. D'autre part les partenaires algériens constatent un manque d'expérience de la part des managers de l'usine. Ce dernier est justifié par le changement du directeur d'administration et finance (DAF) à cinq reprises, vu son rôle important dans la stabilité financière et le développement de l'usine.

Par ailleurs certains représentants reconnaissent l'existence de quelques difficultés liées essentiellement à l'hostilité de l'environnement institutionnel rigide à l'égard du partenariat, qui s'explique par le manque d'expériences des institutions algériennes dans l'économie de marché. Le passage de l'économie socialiste à l'économie de marché, n'a pas modifié sensiblement le comportement des agents à l'égard de l'initiative privée.

4.2.6.2. Le degré la réussite de la relation du partenariat vu par le partenaire étranger :

Les représentants du partenaire étranger ont développé un sentiment de satisfaction, à l'égard du partenariat, malgré les contraintes que nous avons analysées précédemment. Ils affirment que les objectifs de l'entreprise commune ont été réalisés, et elle peut développer ses capacités de production, en vue de conquérir des marchés étrangers.

En conclusion, nous pouvons dire que le partenaire étranger était partiellement satisfait, en raison du manque d'expérience des partenaires locaux, constaté à travers leur faible engagement au développement du partenariat. Cette attitude a déstabilisé la relation de partenariat, au point où les contraintes constatées durant le développement de l'entreprise commune, ont été perçues par le partenaire étranger comme signe du faible engagement des partenaires locaux.

5- Vérification des hypothèses :

Les trois hypothèses énoncées en introduction générale, ont été vérifiées sur terrain. L'analyse des entretiens semi directifs menés auprès des personnes impliquées dans la gestion de l'entreprise commune, et l'analyse documentaire ont été exploitées en vue de vérifier le bien-fondé des hypothèses suivantes :

La première hypothèse (H1) stipule que *« la relation de partenariat asymétrique est performante », nous avons pu constater que l'asymétrie entre les partenaires a influencé d'une façon négative la performance en raison du manque de connaissance et d'expérience dans le domaine automobile observé auprès des partenaires locaux. Mais cette asymétrie n'a pas eu de conséquence négative sur l'évolution du projet et sur certains indicateurs de la performance financière.* Cette hypothèse est acceptée.

La deuxième hypothèse (H2), mentionne que *« Le partenaire qui possède le savoir détient le contrôle de l'entreprise commune. L'effet du contrôle sur la performance est positif », est validée. Les résultats obtenus montrent que le partenaire étranger détient le contrôle de l'entreprise commune, grâce à son savoir dans le domaine de l'industrie automobile. Les résultats de l'étude attestent que le contrôle exercé sur la performance est positif. Sans*

contrôle par le partenaire étranger, l'entreprise commune ne peut pas fonctionner, ce qui confirme les résultats du terrain. Cette hypothèse est acceptée.

La troisième hypothèse (H3) prévoit que « *La confiance entre les partenaires exerce un effet positif sur la performance de l'entreprise commune* ». Selon les résultats du terrain, les partenaires locaux ont accordé une confiance absolue au partenaire étranger, d'où l'élargissement de son unité de responsabilité. Malgré l'existence d'un déséquilibre au profit du partenaire étranger, cette confiance a affecté positivement la performance de l'entreprise commune. Cette hypothèse est acceptée.

6. Analyse et discussion des résultats :

Les résultats obtenus méritent analysés et discutés à la lumière de la littérature mobilisée, en vue d'enrichir le champ du partenariat asymétrique dans le domaine industriel. Cette expérience de partenariat entre des partenaires locaux engagés dans la conquête de l'industrie automobile et un partenaire étranger disposé à répondre à leur besoin, a réellement nourri notre terrain, en vue collecter les données, vérifier les hypothèses et produire une connaissance, dont le statut relève de la posture épistémologique constructiviste. L'analyse des résultats nous offre la possibilité d'approfondir notre connaissance sur le partenariat asymétrique véhiculé par l'entreprise commune étudiée. Cette analyse sera enrichie par une discussion, dont l'objectif est de confronter nos résultats de terrain à la littérature existante exploitées dans cette recherche.

A-Analyse des résultats

Selon les résultats obtenus, le partenariat asymétrique n'a pas provoqué un conflit permanent entre les partenaires locaux et le partenaire étranger, puisque la durée de la relation a dépassé 7 années, en janvier 2021, elle aura 8 années d'existence et peut durer encore plus longtemps. La stabilité de la relation montre que les partenaires locaux et le partenaire étranger partagent en commun la volonté et le désir de maintenir l'entreprise commune en activité, malgré l'existence d'un déséquilibre entre l'unité de responsabilité réduite, dans laquelle les partenaires locaux exercent leur fonction d'associés ; et l'unité de responsabilité large affectée au partenaire étranger. C'est le faible engagement des partenaires locaux dans la gestion du projet, qui explique cette distorsion entre les deux unités de responsabilité. L'autre fait saillant qui confirme que la relation de partenariat asymétrique est performante est attesté par les indicateurs financiers analysés, qui ont démontré une croissance importante de l'entreprise commune. C'est la stabilité de la relation qui a contribué à la réalisation de cette croissance

satisfaisante, d'où la possibilité de maintenir l'entreprise en activité, tant que les partenaires décident de prolonger la durée de la relation

Le critère le plus important souvent utilisé par les chercheurs, pour expliquer les relations asymétriques est celui du savoir détenu par le partenaire étranger. Les pays hôtes s'appuient sur ce critère pour sélectionner les partenaires, en vue de développer leur économie. Les résultats obtenus montrent que le contrôle de l'entreprise commune est exercé par le partenaire étranger, grâce à son savoir dans la fabrication des véhicules. Les partenaires locaux reconnaissent les capacités techniques et organisationnelles du partenaire étranger et refusent d'exercer la fonction de contrôle d'une activité qu'ils ne maîtrisent pas. Mais le partenaire étranger exploite cette absence pour mieux servir ses intérêts. Il choisit ses sous-traitants selon sa propre logique, sans se soucier réellement de la politique gouvernementale, qui s'appuie sur le partenariat pour développer la sous-traitance locale et créer plus d'emploi. Il est vrai que la méthode de production intégrée adoptée par le partenaire étranger s'adapte mieux au développement de la sous-traitance locale, puisqu'elle repose sur la contribution des sous-traitants à fournir des composants automobiles qui ne relèvent pas du cœur de métier du partenaire étranger, en vue d'assurer le montage des véhicules. La production intégrée offre aux sous-traitants locaux la possibilité de développer leurs compétences de base, pour nouer des relations avec le partenaire étranger, mais elle s'applique contrairement à l'idée affichée par les pouvoirs publics, qui voient le partenariat comme moyen de développement de la sous-traitance locale. D'ailleurs la stratégie d'externalisation adoptée par les entreprises à l'échelle mondiale, qui consiste à développer en interne les activités stratégiques et à externaliser les activités secondaires, éloignées du cœur de métier de l'entreprise, offre une opportunité aux sous-traitants, pour établir des relations fécondes avec les donneurs d'ordres. Si les sous-traitants locaux dont l'activité est liée à l'industrie automobile, n'auront pas la possibilité de saisir cette opportunité, nous pouvons conclure que le partenariat n'a pas servi les objectifs des pouvoirs publics, qui voient l'accroissement sensible du taux d'intégration locale comme critère de développement de la sous-traitance.

Dans nos développements antérieurs, nous avons montré que le partenariat s'appuie sur la confiance entre les partenaires locaux et le partenaire étranger. Cette confiance était si importante pour le succès de la coopération, qu'elle a supplanté le contrôle. Les partenaires locaux reconnaissent les références techniques et éthiques du partenaire étranger, et savent qu'il a forgé sa notoriété et sa réputation, grâce à son expérience séculaire dans l'industrie

automobile. Ses traits ont conduit les partenaires locaux à accorder plus de confiance au partenaire étranger. Mais l'étude empirique a révélé que l'excès de confiance sans contrôle a suscité chez le partenaire étranger le développement d'un comportement opportuniste, qui a été sciemment exploité en vue d'élargir son unité de responsabilité et de servir ses propres intérêts. Il semble que les partenaires locaux ont été tellement obnubilés par les traits qu'ils ont accordé plus d'importance à la confiance pour maintenir la relation de partenariat. Cela paraît évident, si nous observons les résultats de l'étude empirique, qui montrent que la confiance a eu un effet positif sur la performance de l'entreprise commune. Les partenaires locaux voient la confiance comme facteur de succès du partenariat, qui offre au partenaire étranger la possibilité de réaliser les objectifs du partenariat. La durée de la relation est un signe qui traduit la contribution positive de la confiance à l'obtention de la performance. Mais la confiance sans contrôle ne peut pas protéger les intérêts des partenaires les plus faibles, c'est pourquoi, nous envisageons une solution plus efficace qui réconcilie les intérêts de tous les partenaires, celle d'associer la confiance au contrôle. Cette solution a la particularité d'offrir aux partenaires locaux la possibilité de s'assurer que les règles et les procédures formelles mises en œuvre par le partenaire étranger, sont conformes aux objectifs et aux intérêts du partenariat.

B-Discussion des résultats

L'objectif visé par la discussion est de comparer les résultats du terrain à la littérature existante sur le partenariat asymétrique, en vue de contribuer à l'enrichissement du domaine de connaissance inhérent à ce type de partenariat. Au début de l'étude nous avons clarifié l'aspect asymétrique de la relation de partenariat entre les deux partenaires locaux et le partenaire étranger. Cette clarification s'est précisée par le choix délibéré de quatre facteurs (La taille, l'effectif, le chiffre d'affaire et l'implantation), pour analyser l'asymétrie entre les deux partenaires locaux et le partenaire étranger. Mais il existe d'autres facteurs traités par la littérature. Plusieurs auteurs ont clarifié le concept d'asymétrie, comme Barkema et Vermulen (1997), qui citent les structures organisationnelles différentes d'une entreprise à une autre et peuvent expliquer une relation asymétrique, ou Delios et Beamish (2001) qui qualifient le rythme d'innovation différent entre les partenaires, d'asymétrie, ou encore Mouline (2005) qui constate que le savoir-faire technologique spécifique est un facteur important qui justifie une relation asymétrique. Quels que soient les facteurs retenus pour définir un partenariat asymétrique, il est inadmissible de penser que toute relation asymétrique s'oriente vers un échec fatal. Les auteurs s'appuient sur les études empiriques pour introduire une distinction entre un partenariat échoué et un autre réussi. Shenkar et Yan (2002) ont élaboré un modèle

cyclique comprenant cinq phases (préformation, formation, post-formation, crise et déclin, échec), qui explique l'évolution d'un partenariat asymétrique qui passe d'une phase de stabilité vers une phase d'instabilité qui annonce l'échec de la relation. Alors que le modèle proposé par Ring et Van de Ven (1994), en trois phases (formation, opérationnalisation, résultats) exclu l'échec et le lie aux résultats. Si la durée d'une relation dépend de sa stabilité, l'étude de terrain a montré que la phase d'entente (stabilité) était plus longue (2014-2018), que la phase conflictuelle (instabilité) (2019), d'où la possibilité de confirmer que l'instabilité a eu un effet très faible sur la relation et tous les partenaires étaient satisfaits des résultats.

La règle 51/49 en faveur du partenaire national s'applique de diverses manières, les pouvoirs publics ont divisé la part de la partie algérienne en deux parts, Société Nationale de Véhicules Industriels 34% et fonds National d'investissement 17%, pour permettre au partenaire étranger majoritaire 49% d'exercer son activité sans entraves. Mais même si la part n'est pas divisée, la détention majoritaire du capital n'est pas synonyme de contrôle absolu sur l'activité selon Ohmae (1989), que nous partageons sons avis. Le contrôle de l'activité revient à celui qui détient le savoir. Le faible engagement des partenaires locaux dans le projet est un indicateur qui témoigne du rétrécissement de leur unité de responsabilité et de l'élargissement de celle du partenaire étranger. Ce déséquilibre a accéléré l'émergence et le développement d'un comportement opportuniste, qui a été exploité par le partenaire étranger pour servir ses propres intérêts. D'ailleurs ce sont Nakos et Brouthers (2008), qui précisent que l'engagement réduit l'opportunisme des partenaires. Leur pensée a été confirmée par l'étude empirique, où les partenaires locaux n'étaient pas fortement impliqués dans la gestion du projet. Ce faible engagement a affecté négativement les objectifs du projet, à travers la faible contribution des sous-traitants locaux dans le développement de l'industrie automobile. Nous rappelons que les objectifs du partenariat n'est pas de fabriquer des véhicules, mais de créer l'emploi et de développer la sous-traitance locale, en améliorant sans cesse le niveau d'intégration locale. Le partenariat doit être pensé comme un processus d'apprentissage, qui offre aux PME ayant des activités liées à l'industrie automobile, de nouer des relations durables avec des partenaires étrangers, pour développer leurs compétences de base, en vue de s'insérer dans le réseau de l'industrie automobile.

La littérature consacrée au partenariat asymétrique a bien encadré les facteurs qui contribuent au succès d'une relation, parmi lesquels figure la confiance, analysée profondément dans nos développements antérieurs et testée empiriquement par notre propre étude. Plusieurs

chercheurs la considèrent comme valeur nécessaire à la stabilité d'une relation. C'est l'avis de Trabelsi (2007, p 59), qui voit qu'elle stabilise les relations entre les partenaires, ou encore Brulhart et Favoreu (2006, p.64), qui pensent qu'elle représente la clé de succès du partenariat. Tout cela témoigne de la relation positive entre la confiance observée sur terrain et la performance de l'entreprise commune. Mais la confiance comme valeur nécessaire à la stabilité d'une relation, ne peut être efficace que si les partenaires agissent conformément aux règles éthiques, pour empêcher l'apparition des comportements opportunistes. Certains auteurs se réfèrent aux règles éthiques pour mieux cerner le concept de confiance, comme Brulhart (2005, p.52) qui note que la confiance est la « *la conviction partagée par les parties qu'en situation d'incertitude ou face à des circonstances imprévues, aucun des partenaires n'adoptera un comportement opportuniste pour exploiter les faiblesses de l'autre, et chacun agira en fonction des règles de comportement jugées acceptables* ». Les comportements opportunistes ont été traités par plusieurs auteurs, comme Williamson (1994), qui explique l'émergence des comportements opportunistes par une déviation de la nature humaine, où certaines personnes au sommet stratégique, portant les germes d'un comportement opportuniste, transgressent les règles éthiques sur lesquelles se fonde la confiance et exploitent la faiblesse de leurs partenaires, en vue de satisfaire leurs intérêts égoïstes. Cette déviation a été rapportée par l'étude de terrain, où le partenaire étranger a exploité le faible engagement des partenaires locaux pour satisfaire ses propres intérêts. La suspension de l'importation de véhicules en 2018 et la nécessité de servir le marché local par la production nationale ont donné plus de légitimité à la confiance qui lie les partenaires locaux au partenaire étranger, en attendant le processus d'évaluation du partenariat par les pouvoirs publics.

Conclusion du chapitre 6

Nous avons analysé la performance de l'entreprise créée en partenariat asymétrique dans le domaine de l'industrie automobile. Au début de cette analyse nous avons comparé les réalisations réelles du projet par rapport aux prévisions initiales de pacte des partenaires. Notre premier constat nous a permis de constater un retard de réalisation de la deuxième phase du projet. Dans un second lieu, nous avons analysé l'asymétrie entre les différents partenaires de cette entreprise, les critères de comparaisons utilisés sont : La taille, l'effectif, le chiffre d'affaires et l'implantation. Cette comparaison a dévoilé l'énorme asymétrie entre le partenaire étranger et les partenaires locaux..

Deux types d'analyse de la performance ont été menés pour mieux répondre aux questions de la problématique, la première est dite objective et la seconde se déclare subjective. La

première analyse dite objective repose sur l'investissement consacré au projet, où 91% de son coût a été financé par des fonds algériens. Le partenaire étranger a contribué seulement avec 9 % du coût du projet comme apport initial. D'autre part, malgré les avantages fiscaux offerts par l'Etat algérien au projet, l'entreprise n'a pas pu récupérer la TVA sur achats depuis sa création à cause des carences de l'environnement institutionnel et son incapacité à accompagner les projets de partenariat. L'entreprise commune a subi les effets néfastes de l'environnement institutionnel, par des difficultés de trésorerie en 2017 essentiellement.

La comparaison des soldes intermédiaires de gestion de l'entreprise depuis sa création a révélé que cette dernière était en déficit consécutif pour ses deux premières années d'exploitation. Les meilleures performances financières et économiques ont été enregistrées durant l'exercice 2016, ces indicateurs sont actuellement en régression et ce pour la réintégration de la TVA non récupérée aux comptes de charges et les charges d'investissement pour le passage en phase 2 CKD.

Concernant le taux d'intégration locale, l'entreprise enregistre un taux d'intégration de 20,6 % et qui sera augmenté à 38,7 % à l'horizon de 2022. Ce taux est conforme au cahier de charges établi par l'Etat algérien et aux engagements de l'entreprise lors de la signature du pacte d'associés. Mais malgré les résultats enregistrés, l'augmentation du taux d'intégration locale restera tributaire du passage en deuxième phase du projet, à laquelle s'ajoute le lancinant problème de la TVA, qui pénalise non seulement l'entreprise commune, mais également les sous- traitants locaux. D'une manière générale, malgré les difficultés rencontrées par l'entreprise commune, la performance objective enregistrée a eu un effet positif sur la durée actuelle de la relation du partenariat, les partenaires cherchent toujours à développer le projet commun et souhaitent dépasser les objectives initiales.

La deuxième analyse menée sur la performance de l'entreprise commune peut être qualifiée de subjectif. Nous avons montré dans nos développements antérieurs que la relation du partenariat est passée d'une phase d'entente et de stabilité à une phase de conflit et d'instabilité. Durant la première phase, la confiance entre les partenaires a constitué un véritable socle de stabilité. Mais dès que les unités de responsabilité perdent leur équilibre en faveur du partenaire étranger, en raison de la suprématie du savoir sur le capital financier, la relation de partenariat sombre dans un conflit. En considérant son savoir comme une opportunité à exploiter pour augmenter son profit, le partenaire étranger a si bien géré son unité de responsabilité, en vue de tirer le maximum de bénéfices de cette relation de partenariat. Ce sont les partenaires locaux qui ont accepté de voir leur unité de responsabilité se rétrécir, en raison de leur faible connaissance du métier de l'industrie de l'automobile.

Conclusion de la partie 3

Les difficultés de financer l'importance des véhicules suite à la baisse sensible du prix du pétrole ont nourri l'espoir d'envisager des solutions de substitutions, qui se concrétisent par la décision de l'Etat de développer une industrie automobile locale, à travers le partenariat avec des entreprises étrangères ayant une forte connaissance dans ce domaine industriel. Les objectifs assignés au partenariat est de fabriquer des véhicules localement, créer de l'emploi et développer la sous-traitance locale, assurée par les PME essentiellement. Des avantages fiscaux ont été accordés aux entreprises étrangères qui souhaitent développer des relations de partenariat avec des partenaires locaux selon la règle 51/49, de même que des exonérations d'impôt ont été attribuées aux PME qui concluent un contrat de sous-traitance avec les entreprises étrangères. Nous avons cité quelques entreprises étrangères qui ont installé des sites de montage de véhicules dans plusieurs régions du pays. Ce partenariat mérite d'être étudié, en vue de connaître ses résultats, en relation avec les objectifs fixés par l'Etat.

C'est en réponse à ce besoin de connaître le fonctionnement du partenariat asymétrique en Algérie, que nous avons mené une étude empirique, dans une entreprise commune, née d'une relation de partenariat entre deux partenaires locaux et un partenaire étranger spécialisé dans l'industrie automobile, en vue de fabriquer des véhicules localement. Nous avons collecté les données selon le protocole de recherche adopté dans cette étude. Ces données ont été exploitées pour analyser la performance obtenue par l'entreprise commune de 2014 à 2018. Deux types de mesures ont été appliqués à l'entreprise, des mesures objectives et des mesures subjectives. Les mesures objectives reposent sur des indicateurs financiers essentiellement, que nous avons relevés de l'analyse documentaire. Il semble que les documents comptables reflètent une image fidèle et sincère de la situation financière de l'entreprise commune. Nous avons remarqué que la relation asymétrique a été exploitée par le partenaire étranger pour servir ses propres intérêts, et ce grâce à son savoir-faire qui lui offre un éventail de possibilités pour contrôler les activités de l'entreprise commune. Malgré l'observation d'un déséquilibre en faveur du partenaire étranger, les mesures subjectives attestées par la stabilité de la relation, durant une période assez longue, témoignent de la satisfaction des partenaires des résultats obtenus par l'entreprise commune.

Conclusion générale

Conclusion générale

L'investissement étranger est régi par l'article 04 Bis du code d'investissement publié dans la loi de finance complémentaire 2009, qui oblige les investisseurs étrangers souhaitant investir en Algérie à nouer des relations de partenariat avec des entreprises locales, avec une participation dans une société de droit algérien qui ne doit pas dépasser 49 % du capital social. Cette loi a obligé toutes les entreprises multinationales étrangères de passer par des partenaires locaux afin d'intégrer le marché algérien. Le travail réalisé dans le cadre de cette thèse, relate l'expérience d'un partenariat entre deux partenaires locaux et un partenaire étranger spécialisé dans la production automobile. Il s'agit précisément d'un partenariat asymétrique, où nous avons analysé la performance de l'entreprise commune née de la volonté des partenaires à réaliser des objectifs communs.

L'objet de la recherche

La réponse aux questions de la problématique nous a amené à explorer une revue de littérature relative au partenariat et plus spécifiquement au partenariat asymétrique. Cela nous a permis de montrer que la performance du partenariat asymétrique est liée aux conditions initiales de la relation du partenariat, au contrôle de l'entreprise créée en commun et à la confiance entre les partenaires. La revue de littérature mobilisée a si bien éclairé l'étude empirique que nous avons menée dans une entreprise commune de taille moyenne fruit d'une relation de partenariat entre deux partenaires locaux ayant une part de participation de 59 % et une entreprise étrangère spécialisée dans la production automobile, détenant 49% du capital social. L'étude repose essentiellement sur l'analyse de la performance obtenue par cette entreprise commune, où nous avons expliqué comment une relation de partenariat asymétrique puisse obtenir une performance appréciée positivement par les partenaires.

Les principaux résultats de la recherche.

Au début de cette analyse nous avons essayé de comparer les réalisations réelles du projet par rapport aux prévisions initiales du pacte des partenaires. Notre premier constat nous a permis de constater un retard de réalisation de la deuxième phase du projet. Dans un second lieu, nous avons analysé l'asymétrie entre les différents partenaires de cette entreprise, les critères de comparaisons utilisés sont : La taille, le nombre des affectifs, le chiffre d'affaires et l'implantation. Cette comparaison a révélé une asymétrie énorme entre le partenaire étranger et les partenaires locaux.

L'analyse de la performance a été menée en deux temps : analyse objective et analyse subjective.

1-L'analyse objective de la performance

Nous avons commencé par l'analyse de l'investissement et sa réalisation, où nous avons constaté que 91% de cet investissement était financé par des fonds algériens. La part du partenaire étranger n'a pas dépassé 9 % du coût du projet comme apport initial. L'étude a montré que les avantages fiscaux accordés par l'Etat algérien au projet, n'ont pas été appliqués correctement par l'administration fiscale jugée souvent maladroite à l'égard des projets de partenariat, et l'entreprise commune n'a pas pu récupérer la TVA sur achats depuis sa création. Cette situation a affecté négativement la trésorerie de l'entreprise spécialement en 2017, elle a même ralenti son développement notamment son passage à la deuxième phase.

La comparaison des soldes intermédiaires de gestion de l'entreprise depuis sa création a révélé qu'elle était en déficit consécutif sur les deux premières années d'exploitation. Les meilleures performances financières et économiques ont été enregistrées durant l'exercice 2016, ces indicateurs sont actuellement en régression et ce pour la réintégration de la TVA non récupérée aux comptes de charges et les charges d'investissement pour le passage en phase 2 CKD.

Le taux d'intégration local, comme objectif du partenariat sur lequel les pouvoirs publics s'appuient pour développer la sous-traitance locale, a été si bien suivi par l'entreprise commune où nous avons constaté qu'il atteint 20,6 % et qui sera augmenté à 38,7 % à l'horizon de 2022. Ce taux est conforme au cahier de charge établi par l'Etat algérien et aux engagements de l'entreprise lors de la signature du pacte d'associés. Mais malgré les résultats enregistrés, l'augmentation du taux d'intégration local restera otage du passage à la deuxième phase du projet. Les sous-traitants locaux sont également concernés par les avantages fiscaux décidés par les pouvoirs publics en vue de stimuler auprès des PME le besoin de développer une relation de sous-traitance avec les donneurs d'ordre. Ils seront également paralysés par le refus de récupérer la TVA. D'une manière générale, malgré les difficultés rencontrées par l'entreprise, nous signalons que la performance objective enregistrée a eu un effet positif sur la durée actuelle de la relation de partenariat, les partenaires cherchent toujours à développer le projet commun en tentant de dépasser les objectives initiales.

2-L'analyse subjective de la performance

Dans notre deuxième analyse subjective de la performance de l'entreprise, nous avons constaté que la relation de partenariat est passée d'un fort degré de confiance entre les partenaires à un niveau moyen. Cette diminution de la confiance est marquée par l'exercice du contrôle selon le pacte des associés, où chaque partenaire s'est engagé à assumer ses responsabilités contractuelles. Nous avons constaté que la diminution de la confiance, à travers l'exercice du contrôle de l'activité de l'entreprise commune par les partenaires, a provoqué un effet positif sur la performance de l'entreprise. Des décisions ont été prises, en vue de permettre à l'entreprise d'évoluer vers les objectifs formulés par les partenaires.

Avant le lancement du projet, chaque partenaire s'est vu confier des missions en vue de réaliser les objectifs de l'entreprise commune. Mais durant l'avancement du projet, l'étude a montré que les partenaires locaux n'ont pas honoré complètement leurs engagements, tandis que le partenaire étranger n'a pas seulement honoré ses engagements, mais il a également exploité le faible engagement des partenaires locaux pour élargir ses unités de responsabilités, et servir ses propres objectifs. Cette suprématie s'explique par l'importance du savoir détenu par le partenaire étranger dans la gestion de la relation du partenariat. Dépourvus de savoir, les partenaires locaux acceptent, quoique majoritaire, ce déséquilibre entre les unités de responsabilités en faveur du partenaire étranger. Cette expérience de partenariat a eu le mérite d'exister, et de prouver que la règle 51/49 n'accorde pas de contrôle relativement absolu aux partenaires locaux majoritaires, mais c'est celui qui détient le savoir qui exerce réellement le contrôle du projet. Malgré ses remarques, nous pouvons finalement confirmer que la performance de l'entreprise commune est moyenne et peut s'améliorer, si l'environnement institutionnel développe des adaptations plus conformes aux besoins du partenariat.

Les limites de la recherche

1-Les limites méthodologiques

Elles concernent le choix de l'étude pratique. Nous avons choisi la méthode des cas de type unique, représenté par l'entreprise commune née d'une relation de partenariat entre deux partenaires locaux et un partenaire étranger, en vue de développer l'industrie automobile en Algérie. Le cas unique est une stratégie de recherche à visée exploratoire. Il offre l'avantage d'accorder plus de temps à l'étude empirique, pour obtenir des résultats significatifs, d'où la nécessité de séjourner plus longtemps dans l'entreprise, en vue de collecter des informations utiles, qui nous aident à vérifier le bien-fondé de nos hypothèses et à répondre aux questions de la problématique. Nous avons mobilisé les moyens de collecte les plus adaptés à l'étude, comme l'entretien avec les managers et les administrateurs et les documents de l'entreprise

relatifs aux états financiers et aux rapports du commissariat aux comptes depuis la création de l'entreprise commune. La méthode de collecte la plus importante à notre avis est l'observation participante que nous avons exploitée grâce à notre fonction comme agent dans le projet. Cette fonction nous a permis d'accéder rapidement aux données nécessaires à notre recherche. Malgré cet effort, la méthode des cas nous indique que les résultats obtenus sont spécifiques à l'entreprise commune étudiée, et nous ne pouvons pas les généraliser à l'ensemble du secteur automobile algérien.

2- Les limites conceptuelles

C'est le concept d'asymétrie qui soulève des interrogations sur son utilisation dans notre étude. Il explique certainement une forme de coopération entre des entreprises de tailles différentes, mais plusieurs facteurs interviennent pour qualifier telle ou telle relation de partenariat asymétrique. Nous avons sélectionné quatre critères pour analyser l'asymétrie entre les partenaires locaux et le partenaire étranger : la taille, le nombre des effectifs, le chiffre d'affaires et l'implantation, alors que la revue de littérature existante dénombre plusieurs critères pour définir un partenariat asymétrique, comme la capacité d'innovation, la spécificité des actifs ou encore le taux de croissance, les différences culturelles et les enjeux stratégiques (Mahamadou, 2017), *in Mahamadou Z (2017), Asymétries entre partenaires et confiance : le cas des alliances stratégiques entre PME et multinationales, revue internationales PME, vol 30(1), 57-84.* Harrigan (1988) ajoute d'autres critères pour décrire une relation asymétrique, comme l'origine géographique et l'expérience dans la coopération. *Harrigan K.R, (1988), "Strategic Alliances and Partner Asymmetries", Management International Review, vol 28, 53-72.* La richesse du concept d'asymétrie provient du développement des expériences dans le domaine de la coopération entre des entreprises ayant des tailles différentes.

Les recherches futures

Les résultats obtenus de l'étude empirique, nous permettent d'envisager des pistes de recherche, en vue d'élargir le champ d'investigation à d'autres expériences de partenariat dans le secteur automobile. D'autres recherches seront menées dans le domaine du partenariat, mais dans d'autres secteurs d'activités, comme l'électronique ou l'électroménager. Cette diversité nous offre la possibilité de mener des comparaisons entre les différents types de partenariat, pour tirer des conclusions finales sur les types de coopération à privilégier dans le domaine industriel. La sous-traitance locale et l'emploi devront être les indices les plus

importants pour évaluer une relation de partenariat. Ce regard tourné vers ces deux indices témoigne de l'intérêt que nous accordons en permanence aux objectifs économiques et sociaux de tout projet de partenariat.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

- Aliouat, B. (1996). *Stratégies de coopérations industrielles*. Paris : Editions Economica.
- Dosi, Marengo .(1994). Some Elements of an Evolutionary Theory of Organizational Competences in R. W. England (éds.), *Evolutionary Concepts in Contemporary Economics*, The University of Michigan Press.
- Richard, R. Sidney, G.(2009) .*La théorie évolutionniste de la firme : routines, sélection et recherche d'innovation*. Paris: Éditions EMS.
- Berle, A A., Means, G. (1982). *The modern corporation and private property*. New York : MacMillan.
- Bouayad, A.(2007). *Les alliances stratégiques*. Paris : Dunod.
- Boutin, G. Le Cren, F.(2004). *Partenariat entre utopies et réalités*. Montreal : éditions Nouvelles.
- Carbone, V. Jean-Paul, L. Sophie, N.(2013) . *Nouveaux défis du Management International*. Paris : Gualino.
- Child, J. Faulkner, D. Tallman, P B.(2005). *Cooperative Strategy: Managing Alliances Networks and Joint Ventures*, Oxford University Press, Oxford.
- Coase, R.H.(1937), *the nature of the firm*, Economica.
- Coriat, B. Weinstein, O.(1995). *Les nouvelles théories de l'entreprise*, France : Economie.
- De Bono, E.(1985). *Conflicts, a better way to resolve them*, Londres : Harrap Limited.
- Doz, Y. Hamel, G. (2000). *L'avantage des alliances. Logiques de création de valeur*. Paris : Dunod
- Ghertman, M.(2004). *Stratégie de l'entreprise : Théories et Actions*. Paris : Economica.
- Jaussaud, J. Schaaper, J. Zhang, Z.Y.(2001). *Sur le contrôle des entreprises conjointes internationales: Répartition du capital et politiques d'expatriation*. Paris :. Edition Management et Société (EMS).
- Jolly, D.(2001). *Alliances interentreprises : Entre concurrence et coopération*. Paris : Vuibert.
- Killing, J-P.(1983). *Strategies for Joint Venture Success*, New York, 1983 : Praeger Lane, P.J.
- Lecler, Y.(1993). *Partenariat industriel, la référence japonaise*, Paris: L'interdisciplinaire Technologies.
- Marris, R. (1971). *L'entreprise capitaliste moderne*. Paris : Dunod.
- Meier, O. Missonier, A.(2009). *Les alliances entre la grande entreprise et les sociétés innovantes, dans Stratégies de croissance*. Paris : Dunod.

Bibliographie

- Michel, K.(2009).Franchise et partenariat 5e édition.Paris : Dunod.
- Nelson,R-R. Winter, S-G (1982). An Evolutionary Theory of Economic Change, The Belknap.London: Press of Harvard University Press.
- Paché,G.Paraponaris ,C.(1993). L'entreprise en réseau.Paris : Que sais-je, PUF.
- Pfeffer,J.Salancik,G.(1978). The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective.New yorl : Harper & Row Publishers.
- Porter,M-E. (1986). L'Avantage Concurrentiel. Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance.Paris : Inter Éditions, Paris.
- Porter,M-E. (1993). L'avantage concurrentiel des nations.Paris : Inter Éditions.
- Stopford, J. Wells, L. (1972).Managing the Multinational Enterprise.New York: Basic Books.
- Tarondeau, J-C. (1998). Le management des savoirs.Paris : Presses Universitaires de France.
- Williamson,O-E.(1994).les institutions de l'économie.Paris : Inter édition.

Articles scientifiques :

- Arino, A.(2003) Measures of strategic alliance performance: An analysis of construct validity . *Journal of International Business Studies*.Vol 34.
- Arino, A.(2004). Reuer J.-J,Alliance contractual design, *IESE Research Papers* .IESE Business School. D/572.
- Avenier, M-J (2011), les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? Management & Avenir, 2011/3 n° 43 | pp 372 -391*
- Avenier,M-J, et Thomas, C, (2012), A quoi sert l'épistémologie dans la recherche en sciences de gestion ? Un débat revisité, le libellio d'AEGIS,vol 8, n°4, pp 13-27.*
- Barkema, H. Vermulen, F.(1997).What differences in the cross cultural backgrounds of partners are detrimental for international Joint Ventures?. *Journal of International Business Studies*.Vol 28, N°4.
- Barkema,H.-G. Bell, J.-H.-J. et Pennings, J.-M.(1996). Foreign entry, cultural barriers and learning. *Strategic Management Journal*. Vol.17, N°2.
- Blanchot, F.(2006). Alliances et performances : Un essai de synthèse, *Cahiers de recherché CREPA DRM*, N°1.
- Charreaux, G.(1994). Conseil d'administration et pouvoirs dans l'entreprise. *Revue d'Economie Financière*. n°31.

Bibliographie

- Das T. K., Teng B. S., “A risk perception model of alliance structuring”. *Journal of International Management*, 2001, Vol 07.
- Das, T.K .Teng, B.S.(1998). Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*.
- inter, S G .(1987). Knowledge and Competence as Strategic Assets. Ballinger Publishing Company, Cambridge/Massachusetts.
- Nguyen, H.L.Larimo, J.(2010). Determinants of international joint venture performance measurement: A theoretical framework. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, vol. 6, no 6.
- Bener, M. Glaister, K-W.(2010).Determinants of performance in international joint ventures. *Journal of Strategy and Management*. N°3, Vol.3.
- Blanchot, F.(1997). Modélisation d'un choix d'un partenariat, *Revue française de gestion* n°112.
- Blodgett, L.(1992).Factors in the instability of international joint ventures: An even history analysis. *Strategic Management Journal*.Vol.13.
- Bogun, L-A.(2008). Explanation of conflicts in international joint ventures . *Journal of Accademy of Business and Economics*.Vol.8, N°4.
- Brulhart, F.(2005). Expérience du partenariat, expérience du partenaire, connivence interpersonnelle : quel impact sur la réussite du partenariat vertical ?. *management*.Vol.8, N°4.
- Cheriet, F. Cherbib, J.(2014). L'instabilité des alliances stratégiques asymétriques : une option programmée par la firme multinationale ?, *RIPME* volume 27, numéro 2.
- Chrysostome, E. Beamish, P. Hebert, L. Rosson, P.(2005). Les alliances asymétriques : Réflexions sur une forme complexe de coopération, *Management international*. vol. 10, n° 1.
- Cohen, A. Wesley, C.(1990). Levinthal, Daniel A. Absorptive Capacity: A new perspective on learning and innovation , *Administrative Science Quarterly*. vol. 35.
- Corinne, P. Nadine, T.VALENTIN, J.(2013). *Revue internationale du Travail*, vol. 152, no 3.
- Das, T-K.Teng,B.(2000).Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective. *Organization Science*.2000. Vol 11. N° 1.
- Delapierre, M.(1996). Evolutions structurelles et stratégies face à la mondialisation. *Revue Economie rurale*, N° 231.
- Delios, A. Beamish, P-W.(2001).Survival and profitability: The role of experience and intangible assets in foreign subsidiary performance. *The Academy of Management Journal*, Vol 44, N° 05.

Bibliographie

- Doz, Y.L.(1996).The evolution of cooperation in strategic alliances : initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal*, Vol 17.
- El Filali,Y.(200). *Les alliances stratégiques entre les entreprises à l'ère de la mondialisation et du changement de paradigme technologique*. Cahiers du Crises.,Collection Working Papers.
- Fama,E.(1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy*, Vol.88, n°2.
- Fey, C. Beamish, P. W.(2008). Joint-venture conflict: the case of Russian international joint-ventures. *International Business Review*.Vol. 9, N° 2.
- Garette, B. Dussauge, P.(1995). Les alliances stratégiques : analyse et mode d'emploi, *Revue française de gestion*, septembre- octobre.
- Gavard-Perret , M-L et al, (2012), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*, Paris, Pearson.
- Geringer, J-M. Hebert,L.(1989).Control and performance of International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies*.
- Geringer, J-M. Hebert,L.(1991).Measuring performance of international joint venture. *Journal of International Business Studies*. Vol 22, N° 2.
- Habib, G-M.(1987). Measures of manifest conflict in international joint ventures ,*Academy of Management Journal*, Vol 30, N°4.
- Hamel, G. (1991). Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances.*Strategic Management Journal*.Vol. 12.
- Harrigan K,R.(1986).Managing for joint venture success. *Lexington Books, Lexington MA*.
- Hill, R-C. Hellriegel D.(1994). Critical contingencies in joint venture management: Some lessons from managers. *Organization Science*, Vol 07, N° 02.
- Hourquet, P. Masclef, O.Métais, E.(2005). Le sacrifice dans les alliances asymétriques: le cas Nortel-Géodis, *Management International*. vol. 10, n°1.
- Inkpen, A-C .Dinur,A. (1998). Knowledge Management Processes and International Joint Ventures . *Organization Science*, Vol. 9, No. 4.
- Inkpen, A-C. Beamish, W-P.(1997).Knowledge, bargaining power and the instability of international joint venture. *The Academy Management Review*, Vol 22 .
- Jensen, M. Meckling, W.(1976). Theory of the firm : managerial behavior, agency costs andcapital structure. *Journal of Financial Economics*, Spring.

Bibliographie

- Katia A.Ulrike,M.Emna M.(2017).Gérer la chaîne de valeur globale à travers des rapprochements d'entreprises, LOGISTIQUE & MANAGEMENT .
- Knights, D.Noble, F. Vurdubakis, T. Willmoth, H.(2001), Chasing shadows: Control, virtuality etd the production of trust. *Organization Studies*. Vol 22,N° 02.
- Koenig, G.(1994). L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux. *Revue Française de Gestion*. Janvier-Février.
- Kogut B.(1989).Joint Ventures: Theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management*
- Kogut, B.(1989).The stability of joint ventures: reciprocity and competitive rivalry, *The Journal of Industrial Economics*.
- Lane,P.-J.Beamish,P-W.(1990).Cross-cultural cooperative behavior in joint ventures in LDCs,*Management International Review*, 20, Special Issue.
- Lerner, J.(1966). *Ownership and control in the 200 largest non financial corporation, 1929 and 1963*. *American Economic Review*.
- Lu, J. W. Hebert, L.(2005). Equity control and the survival of international joint ventures: a contingency approach. *Journal of Business research*.
- Luo, Y(2007).The independent and interactive roles of procedural, distributive, and interactional justice in strategic alliances. *Academy of Management Journal*. Vol.50, N°3.
- Luo, Y.(2002).Capability Exploitation and building in a foreign market: implications for multinational enterprises, *Organization Studies*.Vol.13, N°1.
- Luo,Y. Shenkar, O. Nyaw, M-K.(2001).A dual parent perspective on control and performance in international joint ventures: Lessons from a developing economy. *Journal of international business studies*, Vol 32, N° 1.
- Madhok, A.(1995). Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: A trust-based approach. *Journal of International Business Studies*.Vol 26, N° 1.
- Main,A. Gabler.(1999). Wiesbaden.a reconceptualization, and directions for future research. *Journal of International Business Studies*.
- Makino, S. Beamish,P-W.(1998).Performance and survival of joint ventures with non-conventional ownerships structures. *Journal of International Business Studies*. Vol 29
- Mayrhofer, U..(2007). Les rapprochements d'entreprises : perspectives théoriques et managériales. *Revue management et avenir*. N° 14.
- Meschi, P- X. (2003). Pourquoi et comment sortir d'une alliance ?, *Revue Française de Gestion*,N° 143.

Bibliographie

- Meschi, P-X. Riccio, E.(2008). Country risk, National cultural differences between partners and survival of international joint venture in Brazil. *International Business Review*. Vol.17, N°3.
- Meschi, P-X. Riccio,E.(2006). Analyse longitudinale de l'impact du risque-pays et des différences culturelles sur la survie des coentreprises internationales au Brésil entre 1974 et 2005 . *Finance, Contrôle, Stratégie*, Vol. 9, N°4.
- Meschi, P-X.(2003).Pourquoi et comment sortir d'une alliance ?. *Revue française de gestion*.
- Moalla, E.(2011). La distance et le développement international des entreprises.*Management & Avenir*. Vol. 6, N°46.
- Mohr, A.(2007). Exploring the Relationship Between Trust and Control , An Empirical Analysis of Sino-German Joint Ventures. *Asian Business & Management*. Vol.6.
- Moore, K.R.(1998). Trust and Relationship Commitment in Logistic Alliances : A Buyer Perspective, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Winter.
- Moorman, C., Deshpande, R. Zaltman G. (1993), Factors Affecting Trust in Market Research Relationships . *Journal of Marketing*,vol. 57, January.
- Morin, F.(1994). *Méthodologie juridique des alliances et des partenariats*,.Document de LEREPS.Toulouse .
- Mouline, A.(2005). Symétrie et asymétrie des alliances dans une industrie en mutation :Le cas des télécommunications. *Revue Management International*. N° 10.
- Nakos, G. Brouthers, K.-D.(2008).,International alliance commitment and performance of small-medium-size enterprise: The mediating role of process control. *Journal of International Management*. Vol.14.
- Nemeth, A.Nippa, M.(2013). Rigor and relevance of IJV exit research. *Management International Review*.vol. 53, no 3.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation .*Organization Science*, Vol. 5, No. 1.
- Nonaka, I.(1991). The knowledge creating company. *Harvard Business Review*. vol. 69, n° 6.
- Odile, P.(2007).Organisation artistique et dépendance à l'égard des ressources, large.
- Osborn, R. N. Baughn, C. C.(1990).Forms of interorganizational governance for multinational alliances. *The Academy of Management Journal*. Vol 33, N° 03.

Bibliographie

- Paik, Y.(2005).Risk management of strategic alliances and acquisitions between western MNCs and companies in central Europe. *Thunderbird International Business Review*. Vol 47, N°04.
- Park, S-H.Ungson , G-R.(1997). The effect of national culture, organizational complementarity, and economic motivation on joint-venture dissolution. *Academy of Management Journal*.Vol.40, N°2.
- Parkhe, A.(1993).Partner nationality and the structure- performance relationship in strategic alliances. *Organization Science*.Vol 4.
- Pérez, L.Florin, J. Whitelock, J.(2012). Dancing with elephants: The challenges of managing asymmetric technology alliances , *The Journal of High Technology Management Research*. vol. 23, n°2.
- Piaget, J, (1967), *Logique et connaissance scientifique*, Paris, Gallimard.
- Poppo, L. Zenger,T.(2002).Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*.Vol 23.
- Reuer, J-J.Zollo, M.(2005). Termination outcomes of research alliances. *Research Policy*.vol. 34, no 1.
- Ring, P-S. Van,V.(1994). Developmental processes of cooperative inter organizational relationship. *Academy of Management Review*.
- Robson, M.-J. Leonidou ,L.-C.Katsikeas,C.-S.(2002).Factors Influencing Joint Venture Performance: Theoretical Perspectives, Assessment, and Future Directions, *Management International Review*.Vol. 42, N°4.
- Ross, S. (1973). *The economic theory of agency : the principal problem.*: American Economic.
- Sarkar, M.B. Echambadi, R.Cavugsil, S-T. Aulakh, P-S.(2001). The influence of complementarity,compatibility, and relationship capital on alliance performance, *Journal of The Academy of Marketing Science*.Vol 29, N° 4.
- Shenkar, O.Yan, A.(2002).Failure as a consequence of partner politics: learning from the life and death of an international cooperative venture. *Human Relations*. Vol. 55, N° 5.
- Simon, H.(1951).A format theory of the empyment relation,Econometrica,vol 19
- Sirmon,D-G.Lane, P.-J.(2004). A Model of Cultural Differences and international Alliance Performance. *Journal of International Business Studies*.N°35.
- Sitkin, S.(1995). On the positive effect of legalization on trust, *Research on Negotiation in Organizations*.Vol. 5.

Bibliographie

- Tinlot, G. Mothe, C.(2005). Alliance asymétrique et pouvoir de négociation des partenaires.*Revue Management International*.N° 10.
- Tinlot,G. Mothe,C.(2005). Alliance asymétrique et pouvoir de négociation des partenaires ,*Revue Management International*, Vol 10, N° 1.
- Trabelsi, K. (2007). La confiance : la 'plate-forme' de l'alliance stratégique.*Management & Avenir*. Vol.4, N°14.
- Vidot –Delerue, H.Simon, E.(2005). Confiance, contrat et degré d'asymétrie dans les relations d'alliance.*Management International*.Vol.10, N°1.
- Williamson, O.E.(1981).the modern corporation: origins evolution, attributes, the journal of economic Literature.Vol 29.
- Williamson, O-E.(1963). Managerial discretion and business behaviour . American Economic Review.
- Yan, A.(1998). Structural Stability and Reconfiguration of International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies*.Vol.29, N°4.
- Yan,A.Gray,B. (1994).Bargaining power, management control, and performance in United States-China joint venture: A comparative case study. *The Academy of Management Journal*, Vol 37, N°6.

Travaux universitaires:

- Bellahcene, B-O.(2015).Les accords de partenariat industriels en Algérie :problématique générale et analyse de l'expérience du secteur de l'industrie pharmaceutique. THÈSE *Pour l'obtention du grade de Docteur en Sciences Économiques*.Algerie,Tizi Ouzou université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
- Brenner,(C-l.(2010). Le contrat coopération : Contribution à la théorie générale du contrat. Thèse de Doctorat Droit privé.France,Paris :Université Panthéon-Assas.
- Cheriet,F.(2009). Instabilité des alliances stratégiques asymétriques : cas des relations entre les firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée (thèse de doctorat en sciences de gestion).Montpellier, France :université deMontpellier SupAgro,
- Letourneur, J.(1991). Développement du partenariat vertical : enjeux et conditions favorables. Thèse de Doctorat.France,Paris :université Paris 10.
- Zoubeyda, D-M.(2014).Les alliances stratégiques entre PME et FMN : Spécificités et analyse de la performanc,Le cas des PME françaises, THÈSE *Pour l'obtention du grade de Docteur en sciences de Gestion*.France,Pau.Université de Pau des des Pays De L'adour.

Bibliographie

Conferences :

- Beamish, P-W(1984). *Joint venture performance in developing countries*. Unpublished doctoral dissertation. University of Western Ontario. London Ontario.
- Frechet, M.(2003). Les conflits dans les partenariats d'innovation : essai de propositions. *12^{em} Conférence de l'Association internationale de management stratégique.Tunisie*. Les Côtes de Carthage.
- Probst, St. Raub. Romhardt, K. (1998), Wissen managen. Wie Unternehmen ihr ewertvollste Ressource optimal nutzen, 2ème éd., Frankfurter Allgemeine Zeitung, Frankfurt.
- Bellon, B. Ben youssef A.(2001). Plunket A, Les déterminants des alliances industrielles stratégiques Nord-Sud : Quelques enseignements tirés des alliances euro méditerranéennes .Marseille. *Seconde conférence du Femise*. Mars.
- Cherbib, J. Assens C. (2008). La dynamique asymétrique des alliances stratégiques, dans *XVIIème. Conférence Internationale de Management Stratégique*, Université du Québec. 6-9,juin.
- Cheriet, F. Leroy, F. Rastoin, J.(2006). Danser avec les géants ? Un cas d'alliance stratégique entre FMN et PME dans l'agroalimentaire. 15 ème conférence AIMS. Genève- Annecy.13-16 juin .
- Chtourou, W. Laviolette, E.M.(2005). Le rôle des réseaux dans la formation des alliances asymétriques. Angers,France.*14e Conférence de l'Association internationale de management stratégique*.
- Dikmen, L.Triki, D.(2010).Contrôle & Performance des Joint-ventures internationales : Cas des JVI implantées en Turquie. Luxembourg. *XIXème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, 2-4 juin.
- Edouard, S. Surply. Joëlle (2004). L'effet des réseaux dans formation d'un partenaire inter firme asymétrie. Normandie, Vallée de Seine. *13ème Conférence de l'Association de Management Stratégique*,2-4 juin .
- Lu, J. Hebert, L.(1999). Contrôle étranger et survie des joint ventures japonaise. *AIMS.Conférence internationale de management stratégique.*,
- Roux, K. Bornarel,F.(2007). La relation inter-organisationnelle dans un contexte d'impartition de compétences: l'éclairage du lien confiance- contrôle. Montréal. *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique.*. 6-9 Juin.

Bibliographie

-Sylvaine, M- C, Maha, R.(2010). Alliance stratégique entre PME et Grande Firme Internationale : Quel rôle pour le middle manager ?.Pau.France. Congrès Internationalisation des PME (iPME) : L'internationalisation des PME : Des PME Globales aux Born Global.

Press:

-Doz, Y. Hamel, G. Prahalad, C-K (1998), The alliance Advantage, HBS Press, Boston.

-Le Monde Diplomatique 1990-2007 "Article du Monde Diplomatique".

-Williamson, O-E (1985), the economic institution of capitalism, New York free press.

-Ring, P-S. Van, V A. H. Developmental processes of cooperative interorganizat

Les annexes

MINISTERE DE L'INDUSTRIE ET DES MINES

Arrêté du 26 Rajab 1435 correspondant au 26 mai 2014 relatif à l'exercice de l'activité d'importation et de commercialisation de véhicules de tourisme ou utilitaires ainsi que les engins roulants.

Le ministre de l'industrie et des mines ,

Vu la loi n° 13-08 du 27 Safar 1435 correspondant au 30 décembre 2013 portant loi de finances pour 2014, notamment son article 52 ;

Vu le décret exécutif n° 07-390 du 3 Dhou El Hidja 1428 correspondant au 12 décembre 2007 fixant les conditions et modalités d'exercice de l'activité de commercialisation de véhicules automobiles neufs ;

Arrête :

Article 1er. — En application des dispositions de l'article 52 de la loi n° 13-08 du 27 Safar 1435 correspondant au 30 décembre 2013 susvisée, le présent arrêté a pour objet de fixer les conditions d'exercice de l'activité d'importation et de commercialisation de véhicules de tourisme ou utilitaires ainsi que les engins roulants.

Art. 2. — Les concessionnaires automobiles ne peuvent importer que les marques de véhicules mentionnés dans leur cahier des charges.

Les services habilités du ministère en charge de l'industrie doivent communiquer aux services concernés des ministères des finances et du commerce, la liste des marques commercialisées par les concessionnaires.

Art. 3. — Les concessionnaires automobiles sont tenus de réaliser un investissement dans l'activité industrielle et/ou semi-industrielle portant notamment sur la fabrication d'ensembles et/ou sous-ensembles de pièces destinées à l'industrie automobile.

L'investissement doit être réalisé dans un délai maximum de trois (3) ans et ce, à compter du 1er janvier 2014 pour les concessionnaires qui sont en activité. Pour les autres concessionnaires, l'investissement doit être réalisé dans un délai maximum de trois (3) ans à compter de la date d'octroi de l'agrément définitif.

Art. 4. — L'investissement peut être réalisé par le concessionnaire lui-même ou en partenariat avec des opérateurs nationaux ou étrangers activant dans les secteurs liés à l'automobile, selon les critères fixés par le cahier des charges.

Art. 5. — Les concessionnaires automobiles n'ayant pas réalisé l'investissement conformément à l'article 52 de la loi de finances 2014 sont soumis au retrait de l'agrément par les services habilités du ministère chargé de l'industrie.

Art. 6. — Le présent arrêté sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 26 Rajab 1435 correspondant au 26 mai 2014.

Abdesoulem BOUCHOUAREB.

MINISTERE DE L'INDUSTRIE ET DES MINES

Arrêté du 2 Jomada Ethania 1436 correspondant au 23 mars 2015 fixant les cahiers des charges relatifs aux conditions et modalités d'exercice des activités de concessionnaires de véhicules neufs.

— — — —

Le ministre de l'industrie et des mines,

Vu le décret présidentiel n° 14-154 du 5 Rajab 1435 correspondant au 5 mai 2014 portant nomination des membres du Gouvernement ;

Vu le décret exécutif n° 14-241 du Aouel Dhou El Kaâda 1435 correspondant au 27 Août 2014 fixant les attributions du ministre de l'industrie et des mines ;

Vu le décret exécutif n° 15-58 du 18 Rabie Ethani 1436 correspondant au 8 février 2015 fixant les conditions et les modalités d'exercice de l'activité de concessionnaires de véhicules neufs ;

Arrête :

Article 1er. — En application des dispositions du décret exécutif n° 15-58 du 18 Rabie Ethani 1436 correspondant au 8 février 2015 fixant les conditions et les modalités d'exercice de l'activité de concessionnaires de véhicules neufs, notamment son article 5, le présent arrêté a pour objet de définir les cahiers des charges en vue de délivrer les agréments pour l'exercice des activités de concessionnaires de véhicules automobiles, remorques, semi-remorques et engins roulants neufs.

Article 2. — Les commandes de véhicules automobiles neufs passées et ayant fait l'objet d'une ouverture d'une lettre de crédit avant la date de signature du présent arrêté ne sont pas concernées par les dispositions de l'article 23 du cahier des charges prévu à l'article 3 ci-dessous.

Les véhicules automobiles neufs concernés par les dispositions de l'alinéa 1er du présent article doivent être introduits sur le territoire national au plus tard six (6) mois après la publication du présent arrêté.

Article 3. — Les cahiers des charges sus-visés sont annexés au présent arrêté.

Article 4. — Le présent arrêté sera publié au Journal officiel de la République Algérienne Démocratique et Populaire

Fait à Alger, le 2 Jomada Ethania 1436 correspondant au 23 mars 2015.

Abdeslam BOUCHOUAREB.

ANNEXE I

**CAHIER DES CHARGES FIXANT
LES CONDITIONS ET MODALITES D'EXERCICE
DE L'ACTIVITE DE CONCESSIONNAIRES DE
VEHICULES AUTOMOBILES, REMORQUES
ET SEMI-REMORQUES NEUFS**

CHAPITRE I

OBJET ET DEFINITIONS

Article 1er. — Conformément aux dispositions du décret exécutif n° 15-58 du 18 Rabie Ethani 1436 correspondant au 8 février 2015 fixant les conditions et les modalités d'exercice de l'activité de concessionnaires de véhicules neufs, le présent cahier des charges a pour objet de fixer les conditions et les modalités d'exercice de l'activité de concessionnaires de véhicules automobiles, remorques et semi-remorques neufs.

Art. 2. — Il est entendu par :

Véhicule neuf, un véhicule :

— qui n'a jamais fait l'objet d'une procédure d'immatriculation dans aucun pays ;

— dont l'écart entre la date de fabrication et celle d'entrée sur le territoire national n'excède pas douze (12) mois ;

— dont la distance parcourue ne doit, en aucun cas, excéder :

* cent (100) km pour les véhicules particuliers et les camionnettes ;

* mille cinq cents (1500) km pour les camions, les autobus et les autocars.

Concession : un contrat par lequel, le constructeur concédant de véhicules neufs, concède au concessionnaire un droit de commercialisation de ses produits sur le territoire national et pour une période donnée.

Activité de concessionnaire : toute activité consistant en l'importation pour la vente de véhicules neufs, sur la base d'un contrat de concession liant le concessionnaire au constructeur.

Activité de distributeur : toute activité de vente de véhicules neufs, sur la base d'un contrat liant le distributeur au concessionnaire.

Activité de revendeur : toute activité de revente de véhicules neufs, sur la base d'un contrat liant le revendeur au concessionnaire et/ou au distributeur.

Réseau de distribution est composé du concessionnaire, ses distributeurs et leurs revendeurs.

Véhicule : tout moyen de transport terrestre pourvu ou non d'un moteur de propulsion et circulant sur route par ses propres moyens, poussé ou tracté : automobile, remorque, semi-remorque et engin roulant.

Automobile : tout véhicule destiné au transport de personnes ou de marchandises et pourvu d'un dispositif mécanique de propulsion, circulant sur route : véhicule particulier, camionnette, camion, tracteur routier, autocar, autobus et motocycle.

18	JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 16	11 Jomada Ethania 1436 1er avril 2015
Remorque et semi-remorque : véhicule de transport de marchandises dont le poids total autorisé en charge est égal ou supérieur à 3500 kg, attelé à un tracteur routier.		
CHAPITRE II CONDITIONS ADMINISTRATIVES		
Art. 3. — Conditions et modalités d'agrément		
En application des dispositions du décret exécutif n° 15-58 du 18 Rabie Ethani 1436 correspondant au 8 février 2015 fixant les conditions et les modalités d'exercice de l'activité de concessionnaires de véhicules neufs, l'exercice de l'activité de concessionnaires de véhicules automobiles, remorques et semi-remorques neufs est conditionnée par l'obtention de :		
1) L'autorisation provisoire :		
Le dossier requis pour l'obtention de l'autorisation provisoire comprend :		
— la demande d'obtention de l'autorisation provisoire ; — le cahier des charges, paraphé, daté et signé par l'opérateur et portant la mention « lu et approuvé » sur la fiche d'engagement ; — une copie des statuts de la société, faisant ressortir le code de l'activité de concessionnaire ; — un contrat ou un précontrat relatif à la concession.		
L'autorisation provisoire permet à l'opérateur de s'inscrire au registre de commerce et ne constitue pas une autorisation d'exercice de l'activité.		
La durée de validité de cette autorisation provisoire est fixée à douze (12) mois. Cette durée peut être, exceptionnellement prorogée, sur la base de documents justifiant les causes du non-respect de ce délai, pour une durée n'excédant pas six (6) mois.		
Au-delà de ce délai, le ministère chargé de l'industrie saisit le ministère chargé du commerce pour le retrait du registre de commerce de l'opérateur.		
2) L'agrément définitif :		
Le dossier requis pour l'obtention de l'agrément définitif doit comprendre :		
— la demande d'obtention de l'agrément définitif ; — une copie du registre de commerce ; — une copie de la carte d'identification fiscale ; — une copie du contrat de concession liant le concessionnaire au constructeur concédant, établi conformément à la législation en vigueur, d'une validité d'au moins, trois (3) années ;		
— les documents attestant l'existence des infrastructures de stockage, de service après-vente, de la pièce de rechange ainsi que des enceintes d'exposition et de vente (Titres de propriété ou des contrats notariés de location des infrastructures au nom de la société, d'une durée d'au moins, trois (3) années) ; — les documents justifiant l'existence du personnel et leurs qualifications, telles que définies par la réglementation en vigueur.		
La délivrance de l'agrément définitif est assujettie à des visites d'inspection préalables par les services habilités du ministère chargé de l'industrie, afin de s'assurer de l'existence des infrastructures, de leur adéquation par rapport aux activités envisagées, ainsi que de l'installation effective des équipements, appareils et outillages nécessaires.		
Toute réponse défavorable, motivée, doit être notifiée à l'intéressé par les services concernés du ministère chargé de l'industrie.		
Le contrat de concession doit comporter, notamment, les obligations et les éléments ci-après :		
les clauses générales du contrat :		
— les parties et les signataires clairement identifiés ; — la durée de validité du contrat et les formes de reconduction ; — les clauses de rupture ainsi que les indemnités éventuelles ; — la référence à la législation algérienne ;		
Véhicules :		
— les types de véhicules ; — les normes de pollution pour les véhicules à moteur à combustion ; — les équipements et dispositifs de sécurité ; — la prise en charge des aspects techniques pour la conversion des véhicules automobiles au GPL/C, pour les véhicules particuliers ; — les sources d'approvisionnement convenues.		
Assistance et savoir-faire :		
— l'assistance technique pour l'implantation et le développement du réseau de distribution ; — la formation du personnel et le transfert du savoir-faire ; — l'assistance au plan technique et commercial ; — l'accès à l'information technique et technologique pour le service après-vente (documentation, logiciels, accès aux banques de données...).		
Les garanties :		
— l'étendue de la garantie du constructeur ; — la pièce de rechange et les accessoires d'origine ou de qualité homologuée par le constructeur ;		

11 Joumada Ethania 1436 1er avril 2015		JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 16			19																								
— l'engagement d'approvisionnement du marché en pièces de rechange et accessoires d'origine ou de qualité homologuée par le constructeur, pendant trente-six (36) mois après la commercialisation des véhicules, même en cas de rupture du contrat ; — la prise en charge des défauts de construction et vices cachés ainsi que le rappel des véhicules. Le dossier est déposé auprès des services concernés du ministère chargé de l'industrie contre la délivrance d'un récépissé de dépôt à l'adresse suivante : Immeuble le Colisée, 2 rue Ahmed Bey – El Biar, Alger		CHAPITRE III CONDITIONS TECHNIQUES I) Les infrastructures : Art. 4. — Le postulant à l'exercice de l'activité de concessionnaire de véhicules neufs doit disposer d'infrastructures appropriées pour l'exposition, le service après-vente, la pièce de rechange et le stockage dont les superficies minimales sont mentionnées dans le tableau ci-après (U: m²) : <table> <tr> <th>GENRE DE PRODUITS</th><th>PARC DE STOCKAGE</th><th>MAGASIN DE PIÈCES DE RECHANGE</th><th>ATELIER SAV (*)</th><th>ENCEINTE D'EXPOSITION</th><th>SURFACE TOTALE</th></tr> <tr> <td>Véhicule particulier (VP), camionnette, camion, tracteur routier, autocar et autobus.</td><td>3800</td><td>200</td><td>1000</td><td>500</td><td>5500</td></tr> <tr> <td>Motocycle</td><td>750</td><td>50</td><td>100</td><td>100</td><td>1000</td></tr> <tr> <td>Remorque et semi-remorque</td><td>500</td><td>100</td><td>200</td><td>400</td><td>1200</td></tr> </table>				GENRE DE PRODUITS	PARC DE STOCKAGE	MAGASIN DE PIÈCES DE RECHANGE	ATELIER SAV (*)	ENCEINTE D'EXPOSITION	SURFACE TOTALE	Véhicule particulier (VP), camionnette, camion, tracteur routier, autocar et autobus.	3800	200	1000	500	5500	Motocycle	750	50	100	100	1000	Remorque et semi-remorque	500	100	200	400	1200
GENRE DE PRODUITS	PARC DE STOCKAGE	MAGASIN DE PIÈCES DE RECHANGE	ATELIER SAV (*)	ENCEINTE D'EXPOSITION	SURFACE TOTALE																								
Véhicule particulier (VP), camionnette, camion, tracteur routier, autocar et autobus.	3800	200	1000	500	5500																								
Motocycle	750	50	100	100	1000																								
Remorque et semi-remorque	500	100	200	400	1200																								
Pour chaque marque supplémentaire demandée, le concessionnaire doit : — disposer, au minimum, d'une enceinte d'exposition d'une superficie de 300 m² et d'un magasin de pièces de rechange de 200 m² ; — fournir les copies des bilans fiscaux des quatre (4) derniers exercices. Le concessionnaire d'automobiles, à l'exception des motocycles, est tenu de disposer d'un entrepôt sous douane d'une superficie minimale de 3000 m², dans un délai n'excédant pas douze (12) mois après l'octroi de l'agrément définitif.		Art. 5. — Le concessionnaire est tenu de développer son réseau de distribution à travers le territoire national, qui doit couvrir au minimum les quatre régions Est, Ouest, Sud et Nord, dans un délai, n'excédant pas douze (12) mois après l'octroi de l'agrément définitif. Au titre de son réseau de distribution, le concessionnaire est tenu de disposer de ses propres infrastructures et/ou de recourir à des distributeurs et revendeurs, dont les superficies sont mentionnées dans les tableaux ci-après : Pour les distributeurs : (U : m²) <table> <tr> <th>GENRE DE PRODUITS</th><th>PARC DE STOCKAGE</th><th>MAGASIN DE PIÈCES DE RECHANGE</th><th>ATELIER SAV (*)</th><th>ENCEINTE D'EXPOSITION</th><th>SURFACE TOTALE</th></tr> <tr> <td>- Véhicule particulier (VP), camionnette, camion, tracteur routier, autocar et autobus.</td><td>1000</td><td>100</td><td>500</td><td>200</td><td>1800</td></tr> <tr> <td>Motocycle</td><td>200</td><td>50</td><td>100</td><td>100</td><td>450</td></tr> <tr> <td>Remorque et semi-remorque</td><td>400</td><td>50</td><td>150</td><td>200</td><td>800</td></tr> </table>				GENRE DE PRODUITS	PARC DE STOCKAGE	MAGASIN DE PIÈCES DE RECHANGE	ATELIER SAV (*)	ENCEINTE D'EXPOSITION	SURFACE TOTALE	- Véhicule particulier (VP), camionnette, camion, tracteur routier, autocar et autobus.	1000	100	500	200	1800	Motocycle	200	50	100	100	450	Remorque et semi-remorque	400	50	150	200	800
GENRE DE PRODUITS	PARC DE STOCKAGE	MAGASIN DE PIÈCES DE RECHANGE	ATELIER SAV (*)	ENCEINTE D'EXPOSITION	SURFACE TOTALE																								
- Véhicule particulier (VP), camionnette, camion, tracteur routier, autocar et autobus.	1000	100	500	200	1800																								
Motocycle	200	50	100	100	450																								
Remorque et semi-remorque	400	50	150	200	800																								
(*) Service après-vente																													

Pour les revendeurs :

GENRE DE PRODUITS	ENCEINTE D'EXPOSITION (U : m ²)
Véhicule particulier (VP), camionnette, camion, tracteur routier, autocar et autobus.	200
Motocycle	100
Remorque et semi-remorque	200

Ces infrastructures doivent être dotées de moyens de sécurité et de protection des véhicules.

II) Les équipements :

Art. 6. — Le concessionnaire est tenu d'assurer le service après-vente des véhicules vendus, par un personnel ayant les qualifications techniques et professionnelles requises.

Le service après-vente doit comporter notamment les prestations ci-après :

- les révisions périodiques couvertes par la garantie ;
- l'entretien, la maintenance et la réparation ;
- la vente de pièces de rechange et d'accessoires d'origine ou de qualité homologuée par le constructeur.

Le service après-vente doit disposer, selon le genre de véhicule, notamment :

- de véhicules de dépannage ;
- d'outils de diagnostic (scanner) ;
- d'équipements et matériels de levage ;
- d'outillages spécifiques et standards ;
- de matériels de vidange ;
- de chargeurs/démarrateurs de batteries ;
- de matériels de nettoyage et de lavage ;
- de compresseurs d'air comprimé ;
- de matériels pour les travaux de carrosserie et peinture ;
- de matériels de diagnostic et de maintenance des systèmes de climatisation ;
- d'appareils de mesure électrique.

Art. 7. — Le concessionnaire de véhicules neufs est tenu de s'approvisionner auprès d'un constructeur concédant et s'engage à n'importer que les véhicules dont les marques sont portées dans le cahier des charges.

Art. 8. — Le concessionnaire n'est autorisé à vendre les véhicules neufs importés, qui doivent répondre aux normes de sécurité reconnues à l'échelle mondiale, que dans le cadre du réseau de distribution, pour lequel il est dûment agréé par les services habilités du ministère chargé de l'industrie.

Le concessionnaire s'engage à ne pas importer des véhicules pour le compte d'autres concessionnaires en dehors de son propre réseau de distribution, pour lequel il est dûment agréé par les services habilités du ministère chargé de l'industrie.

III) Les investissements :

Art. 9. — Le concessionnaire est tenu d'installer une activité industrielle et/ou semi-industrielle ou toute autre activité ayant un lien direct avec le secteur de l'industrie automobile.

L'investissement doit être réalisé dans un délai maximum de trois (3) ans à compter de la date d'octroi de l'agrément définitif.

Le défaut d'entrée en production à l'expiration de ce délai, entraîne le retrait de l'agrément par les services habilités du ministère chargé de l'industrie.

Art. 10. — Le concessionnaire doit prévoir dans son programme d'importation un *quota* de véhicules automobiles roulant au GPL/C, tel que fixé par la réglementation.

IV) La formation et le personnel :

Art. 11. — Le concessionnaire est tenu de disposer d'un personnel ayant les qualifications requises et/ou une expérience professionnelle suffisante dans le domaine, telles que définies par la réglementation.

Art. 12. — le concessionnaire doit assurer une formation au personnel du service après-vente. Cette formation doit inclure :

- une formation systématique au nouveau produit en mécanique comme en carrosserie,
- une formation continue à la technologie liée au véhicule.

Il est tenu d'assurer des actions de formation, de recyclage et de perfectionnement au personnel relevant de son réseau de distribution.

CHAPITRE IV**CONDITIONS DE VENTE APPLICABLES
AU CONCESSIONNAIRE**

Art. 13. — La facturation des véhicules neufs importés doit être effectuée par le constructeur concédant.

Art. 14. — Le concessionnaire s'engage à inclure dans les contrats le liant :

- à ses distributeurs, les dispositions des articles 6, 11, 15 à 21 et 25 à 29 du présent cahier des charges.
- à ses revendeurs, les dispositions des articles 15 à 21 et 25 à 28 du présent cahier des charges.

11 Joumada Ethania 1436 1er avril 2015	JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 16	21
Art. 15. — Le contrat de vente liant le concessionnaire au client doit être conforme aux dispositions du décret exécutif n° 15-58 du 8 février 2015 cité à l'article 1er ci-dessus, ainsi qu'aux règles et conditions prévues par la législation et la réglementation en vigueur. Art. 16. — Le prix de vente figurant sur le bon de commande du véhicule neuf doit être ferme, non révisable et non actualisable à la hausse. Il doit être établi en toutes taxes comprises et inclure éventuellement les rabais, ristournes, remises consenties ainsi que les avantages fiscaux prévus par la législation en vigueur. Art. 17. — Au cas où un acompte est exigé par le concessionnaire lors de la passation de la commande, son montant ne doit, en aucun cas, excéder dix pour cent (10 %) du prix de vente, toutes taxes comprises. Art. 18. — Le délai de livraison du véhicule neuf commandé ne peut dépasser une durée de quarante-cinq (45) jours. Toutefois, cette période peut être prorogée d'un commun accord des deux parties, sur la base d'un écrit. En cas de paiement de la totalité du montant, le concessionnaire est tenu de livrer le véhicule neuf dans les sept (7) jours qui suivent. Art. 19. — En cas de non-respect des termes de la commande, les deux parties peuvent convenir d'une solution à l'amiable. En cas de refus du client de la solution proposée, le concessionnaire doit, sous huitaine, reverser au client l'acompte ou le montant intégral versé avec une pénalité représentant dix pour cent (10 %) du prix du véhicule neuf. Art. 20. — Le concessionnaire est tenu de faire procéder aux vérifications requises avant la livraison du véhicule neuf au client et ce, à l'effet de s'assurer de la conformité du véhicule livré par rapport à la commande passée. Art. 21. — Au moment de la livraison, le concessionnaire est tenu de respecter scrupuleusement les caractéristiques techniques et les options du véhicule neuf objet de la commande, qui doit être doté, d'une quantité de carburant à même de lui permettre de parcourir une distance de cinquante (50) kilomètres, au moins. Le véhicule neuf livré doit être muni des documents techniques, notamment, le manuel d'utilisation et le livret d'entretien en langues nationale et française ou anglaise ainsi que la carte d'immatriculation provisoire et le bon de livraison. Le véhicule neuf doit être livré avec une roue de secours, un cric, une manivelle, un trousseau de clés (outillages), un kit de sécurité comprenant notamment le triangle de pré-signalisation, le gilet rétro-réfléchissant et une trousse de premiers secours. Art. 22. — Les véhicules neufs importés doivent répondre aux exigences de sécurité et de protection de l'environnement (émissions des fumées, des gaz toxiques et des bruits) prévues par la législation et la réglementation en vigueur ou à défaut aux normes reconnues à l'échelle mondiale sans qu'elles ne soient en deçà de celles applicables dans le pays d'origine du constructeur.	A ce titre, le concessionnaire est tenu de mettre à la disposition des services des mines de wilaya, le modèle de véhicule destiné à être mis sur le marché et toute la documentation technique y afférente ci-après : — les notices descriptives en trois exemplaires visées par le constructeur ; — les procès-verbaux des essais de sécurité active ; — les procès-verbaux des essais de sécurité passive ; — les procès-verbaux des essais de sécurité générale ; — les procès-verbaux des essais de protection de l'environnement. Les procès-verbaux des essais, cités ci-dessus, doivent être présentés suivant les cas et le type de véhicule et doivent être délivrés par le constructeur ou les organismes d'évaluation de la conformité accrédités ISO 17020 et ISO 17025. Art. 23. — Les véhicules neufs importés en lots doivent être soumis au contrôle de conformité par échantillonnage par rapport à la notice descriptive établie par le constructeur du modèle déjà réceptionné. Ce contrôle s'effectue au niveau des infrastructures portuaires et ce, avant l'opération de dédouanement. Les véhicules importés doivent être équipés, au moins, des dispositifs de sécurité suivants : 1/ Véhicule particulier : Les véhicules destinés au transport de personnes comportant, au plus, neuf (9) places assises, y compris celle du conducteur dont le poids est inférieur à 3500 kg : — système anti blocage des roues ABS ; — contrôle électronique de stabilité (ESC, ESP) ; — dispositif limiteur de vitesse et /ou régulateur de vitesse ; — deux (2) airbags frontaux (conducteur et passager), plus deux (2) airbags latéraux ; — ceintures de sécurité pour tous les passagers et de points d'ancrage conformes aux dispositions réglementaires et répondant aux normes applicables concernant les essais de choc ; — appuis-tête pour les sièges avant et arrière ; — système de retenue de siège pour enfant (ISOFIX) ; — dispositifs de dégivrage et de désembuage du pare-brise et de la lunette arrière ; — système de rappel de bouclage de la ceinture de sécurité conducteur et passager avant.	

22

JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 16

11 Jomada Ethania 1436
1er avril 2015

Ces véhicules doivent être conçus de sorte à assurer la protection des piétons et des autres usagers de la route vulnérables en cas de choc frontal.

2/ Camionnette

Les véhicules destinés au transport de marchandises dont le poids total autorisé en charge est inférieur à 3500 kg :

- système anti blocage des roues ABS ;
- contrôle électronique de stabilité (ESC, ESP) ;
- dispositif limiteur de vitesse et /ou régulateur de vitesse ;
- deux (2) airbags frontaux (conducteur et passager);
- ceintures de sécurité et de points d'ancrage conformes aux dispositions réglementaires et répondant aux normes applicables des essais de choc ;
- appuis-tête pour tous les passagers;
- dispositifs de dégivrage et de désembuage du pare-brise ;
- système de rappel de bouclage des ceintures de sécurité ;
- cloison de séparation normalisée entre l'habitacle et la zone de chargement pour les camionnettes de type fourgon.

3/ Camion et tracteur routier

Les véhicules destinés au transport de marchandises dont le poids total autorisé en charge est égal ou supérieur à 3500 kg :

- système de freins à l'avant et à l'arrière avec un système anti blocage des roues ABS ;
- contrôle électronique de stabilité (ESC, ESP);
- ralentisseur hydraulique ou sur soupapes d'échappement pour les véhicules dont le poids total autorisé en charge est supérieur ou égal à 19 tonnes ;
- dispositif limiteur de vitesse et/ou régulateur de vitesse ;
- système de bridage de la vitesse maximale prévue par la réglementation régissant la circulation routière ;
- ceintures de sécurité et de points d'ancrage conformes aux dispositions réglementaires et répondant aux normes applicables des essais de choc ;
- dispositifs de protection anti encastrément pour les camions à l'avant et à l'arrière ;
- dispositifs avant de protection anti encastrément pour les tracteurs routiers ;
- protection latérale ;
- chrono-tachygraphe ;
- appuis-tête sur tous les sièges ;
- dispositifs de dégivrage et de désembuage du pare-brise ;

- système de rappel de bouclage de la ceinture de sécurité ;
- garde-boue.

4/ Remorque et semi-remorque

- système anti blocage des roues ABS ;
- dispositifs arrière de protection anti encastrément ;
- protection latérale ;
- contrôle électronique de stabilité ;
- garde-boue.

Pour les véhicules de transport de matières dangereuses dont le poids total autorisé en charge est égal ou supérieur à 3500 kg doivent être conformes à la réglementation en vigueur ou à défaut aux normes reconnues à l'échelle mondiale sans qu'elles ne soient en deçà de celles applicables dans le pays d'origine du constructeur.

5/ Autocar

Les véhicules de transport de personnes de plus de neuf (9) places, y compris celle du conducteur destinés au transport interurbain :

- système anti blocage des roues ABS ;
- contrôle électronique de stabilité (ESC, ESP) ;
- dispositif limiteur de vitesse ou système de bridage de la vitesse à 100 km/h ;
- chrono-tachygraphe ;
- système anti retournement ;
- ceintures de sécurité et système de rappel de bouclage pour toutes les places assises;
- appuis-tête sur tous les sièges ;
- dispositifs de dégivrage et de désembuage du pare-brise.

6/ Autobus

Les véhicules de transport de personnes de plus de neuf (9) places, y compris celle du conducteur destinés au transport urbain :

- système anti blocage des roues ABS ;
- contrôle électronique de stabilité (ESC, ESP)
- système de bridage de la vitesse à 80 km/h;
- chrono-tachygraphe ;
- ceinture de sécurité pour le conducteur avec le système de rappel de bouclage;
- appui-tête pour le siège conducteur;
- dispositifs de dégivrage et de désembuage du pare-brise.

7/ Motocycles

- casques de protection homologués ;

11 Joumada Ethania 1436 1er avril 2015	JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 16	23
— système anti blocage des roues ABS pour les motocycles des catégories B et C ; — béquilles latérales ou centrales ; — dispositif contre l'émission des bruits (silencieux).	Art. 28. — En cas d'immobilisation du véhicule particulier ou du motocycle, pour réparation, entrant dans le cadre de la garantie, dépassant les sept (7) jours, le concessionnaire est tenu de mettre à la disposition du client un véhicule de remplacement, sauf dispositions contractuelles prévoyant une durée inférieure.	
Art. 24. — Le concessionnaire ne peut livrer que les véhicules neufs ayant fait l'objet d'un contrôle de conformité, par les services des mines, conformément aux articles 7 et 42 de la loi n° 01-14 du 19 août 2001, modifiée et complétée, relative à l'organisation, la sécurité et la police de la circulation routière, et l'accomplissement de l'ensemble des formalités administratives requises.	Pour les véhicules : camionnette, camion, tracteur routier, autocar, autobus, remorque et semi-remorque, le concessionnaire est tenu de verser au client l'équivalent du manque à gagner causé par cette immobilisation, justifié par des documents probants.	
Le concessionnaire est tenu de présenter à chaque arrivage de véhicules neufs, aux services des mines de wilaya, les documents suivants :	Art. 29. — Le concessionnaire s'engage à assurer la disponibilité de toutes les références de la pièce de rechange et accessoires d'origine, ou de qualité homologuée par le constructeur, au niveau de son magasin.	
— listes de colisage ; — connaissance ; — avis d'arrivée ; — factures d'achat établies par le constructeur concédant ; — copies des procès-verbaux des véhicules réceptionnés.	En cas d'arrêt de l'activité ou de rupture du contrat, le concessionnaire est tenu d'assurer, à travers son réseau de distribution, la disponibilité de la pièce de rechange et accessoires d'origine, ou de qualité homologuée par le constructeur, sur une durée minimale de trente-six (36) mois.	
Art. 25. — Avant l'expiration de la durée de validité de deux (2) mois de la carte d'immatriculation provisoire, le concessionnaire est tenu de remettre au client le dossier complet qui doit comporter les pièces suivantes :	Art. 30. — La garantie porte sur une distance égale ou supérieure :	
— le certificat de vente ; — la facture établie par le constructeur concédant ; — le barré rouge, comprenant : le procès-verbal de réception, la note descriptive et le certificat de conformité visé par le constructeur ou son représentant.	— à cent mille kilomètres (100 000 km) dans la limite des trente-six (36) mois pour les automobiles à l'exception des motocycles ; — à cinq mille kilomètres (5000 km) dans la limite des douze (12) mois pour les motocycles.	
Art. 26. — Le concessionnaire est tenu de s'abstenir de toutes formes de publicité susceptibles d'encourager des comportements dangereux pour la sécurité des usagers de la route. Il peut initier en direction de la clientèle toute action utile de sensibilisation et de prévention ayant trait à la sécurité routière.	En ce qui concerne la remorque et semi-remorque, la garantie est celle appliquée par le constructeur concédant.	
CHAPITRE V	Les conditions de mise en œuvre de la garantie doivent figurer expressément dans le certificat de garantie établi conformément à la législation et à la réglementation en vigueur et remis obligatoirement au client au moment de la livraison du véhicule. La garantie est due par le concessionnaire au client sans charges supplémentaires.	
LES GARANTIES ET LES RESPONSABILITES	Art. 31. — Le concessionnaire est tenu de se conformer à toute révision des conditions réglementaires liées à l'exercice de l'activité de concessionnaire, faute de quoi l'agrément sera retiré.	
Art. 27. — Dans le cadre de la garantie, le concessionnaire s'engage à prendre en charge les véhicules présentant des défauts de construction, les vices apparents et/ou cachés ainsi que le remplacement des pièces de rechange et des accessoires défectueux. En cas de la constatation d'un défaut couvert par la garantie, le véhicule doit être remplacé.	Art. 32. — Le concessionnaire est tenu de transmettre, systématiquement, au ministère chargé de l'industrie, tout renouvellement de contrats de concession, de location des infrastructures ainsi que le registre du commerce, qui arrivent à expiration.	
Le concessionnaire doit assurer au profit du client la garantie du véhicule livré, à condition que le client s'engage à assurer toutes les révisions périodiques et respecter les instructions du constructeur.	Art. 33. — Le concessionnaire est tenu de déclarer, auprès des services concernés du ministère chargé de l'industrie tout changement intervenu au niveau de son réseau de distribution en terme d'infrastructures de stockage, des ateliers de service après-vente, de magasins de pièces de rechange ainsi que des points d'exposition et de vente.	
	Art. 34. — le présent cahier des charges peut être actualisé, au besoin, tous les deux (2) ans.	

24	JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 16	11 Jomada Ethania 1436 1er avril 2015
----	--	--

**PRESENTATION DU SOUSCRIPTEUR A L'ACTIVITE
DE CONCESSIONNAIRE**

Raison sociale :

N° d'identification fiscale :

Statut juridique :

Capital social :

Adresse du siège / domiciliation :

Wilaya :

Téléphone :

Fax :

Email :

Site web:

Nom et prénom du gérant :

Les Annexes

INDICATIONS SUR LES VEHICULES				
MARQUE (S)	GENRE DE VEHICULE (*)	NOM DU CONSTRUCTEUR CONCEDANT	W M I (**)	LIEU (X) DE FABRICATION

(*) : Véhicule particulier (VP), camionnette, camion, tracteur routier, autobus, autocar, remorque, semi-remorque et motocycle.

(**) : World Manufacturer Identifier (code d'identification mondiale des constructeurs, voir NA ISO 3780).

Les Annexes

26

JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 16

11 Joumada Ethania 1436
1er avril 2015

INFRASTRUCTURES DU CONCESSIONNAIRE				
DESIGNATION (*)	ADRESSE	WILAYA	SUPERFICIE (M²)	DONT BATI (M²)

(*) : Infrastructures : siège, show room, stockage véhicules, magasins de pièces de rechange, ateliers de service après-vente et entrepôt sous douane.

11 Joumada Ethania 1436 1er avril 2015	JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 16	27
INFORMATIONS STATISTIQUES		
Raison sociale : Adresse du siège :		
PERIODE : Semestre/Année		
• Importation et vente de véhicules (unités)		
TYPE DE VEHICULES (*)	IMPORTATION	VENTE

• Nombre de salariés : dont cadres

 • Rappel du Chiffre d'Affaires HT pour l'année précédente : milliers de DA

 • Investissement total : milliers de DA dont :
 — matériels / équipements : milliers de DA
 — infrastructures : milliers de DA

(*) : Véhicule particulier (VP), camionnette, camion, tracteur routier, autocar, autobus, remorque, semi-remorque et motocycle

28	JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 16	11 Jomada Ethania 1436 1er avril 2015
----	--	--

FICHE D'ENGAGEMENT

Je soussigné (nom et prénom ou raison sociale) :

Adresse :

N°R.C :

N° d'identification fiscale :

1 — déclare :

- avoir pris connaissance de la réglementation en vigueur et des clauses du cahier des charges,
- avoir pris connaissance de la nature des services à fournir et des exigences prévues pour l'exercice de l'activité.

2 — atteste :

- que tous les renseignements contenus dans ma demande d'agrément sont exacts ;
- que je suis informé que toute fausse déclaration entraînera le rejet de ma demande ;
- être d'accord avec l'ensemble des conditions et modalités d'exercice de l'activité de concessionnaires de véhicules neufs.

3 — m'engage à :

- veiller au respect des dispositions de la réglementation en vigueur relative à l'exercice de l'activité de concessionnaires de véhicules neufs et du présent cahier des charges ;
- informer, dans les plus brefs délais, les services du ministère chargé de l'industrie de toute modification des renseignements contenus dans le dossier de la demande d'agrément ;
- à transmettre semestriellement les statistiques relatives à l'évolution des investissements, de l'emploi, le volume des importations et les ventes.

En foi de quoi, le représentant autorisé signe la présente fiche d'engagement.

A le.....

Signature

(Qualité du signataire)

11 Joumada Ethania 1436 1er avril 2015	JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 16	29
ANNEXE II	CHAPITRE II	
CAHIER DES CHARGES FIXANT LES CONDITIONS ET MODALITES D'EXERCICE DE L'ACTIVITE DE CONCESSIONNAIRES D'ENGINS ROULANTS NEUFS	CONDITIONS ADMINISTRATIVES	
CHAPITRE I	Art. 3. — Conditions et modalités d'agrément	
OBJET ET DEFINITIONS	En application des dispositions du décret exécutif n° 15-58 du 18 Rabie Ethani 1436 correspondant au 8 février 2015 fixant les conditions et les modalités d'exercice de l'activité de concessionnaires de véhicules neufs, l'exercice de l'activité de concessionnaires d'engins roulants est conditionnée par l'obtention de :	
Article 1er. — Conformément aux dispositions du décret exécutif n° 15-58 du 18 Rabie Ethani 1436 correspondant au 8 février 2015 fixant les conditions et les modalités d'exercice de l'activité de concessionnaires de véhicules neufs, le présent cahier des charges a pour objet de fixer les conditions et les modalités d'exercice de l'activité de concessionnaires d'engins roulants neufs.	1) L'autorisation provisoire :	
Art. 2. — Il est entendu par :	Le dossier requis pour l'obtention de l'autorisation provisoire comprend :	
Véhicule neuf, un véhicule :	— la demande d'obtention de l'autorisation provisoire ;	
— qui n'a jamais fait l'objet d'une procédure d'immatriculation dans aucun pays ;	— le cahier des charges, paraphé, daté et signé par l'opérateur et portant la mention « lu et approuvé » sur la fiche d'engagement ;	
— dont l'écart entre la date de fabrication et celle d'entrée sur le territoire national n'excède pas douze (12) mois.	— une copie des statuts de la société, faisant ressortir le code de l'activité de concessionnaire ;	
Concession : un contrat par lequel, le constructeur concédant de véhicules neufs, concède au concessionnaire un droit de commercialisation de ses produits sur le territoire national et pour une période donnée.	— un contrat ou un précontrat relatif à la concession.	
Activité de concessionnaire : toute activité consistant en l'importation pour la vente de véhicules neufs, sur la base d'un contrat de concession liant le concessionnaire au constructeur.	L'autorisation provisoire permet à l'opérateur de s'inscrire au registre de commerce et ne constitue pas une autorisation d'exercice de l'activité.	
Activité de distributeur : toute activité de vente de véhicules neufs, sur la base d'un contrat liant le distributeur au concessionnaire.	La durée de validité de cette autorisation provisoire est fixée à douze (12) mois. Cette durée peut être, exceptionnellement prorogée, sur la base de documents justifiant les causes du non-respect de ce délai, pour une durée n'excédant pas six (6) mois.	
Activité de revendeur : toute activité de revente de véhicules neufs, sur la base d'un contrat liant le revendeur au concessionnaire et/ou au distributeur.	Au-delà de ce délai, le ministère chargé de l'industrie saisit le ministère chargé du commerce pour le retrait du registre de commerce de l'opérateur.	
Réseau de distribution est composé du concessionnaire, ses distributeurs et leurs revendeurs.	2) L'agrément définitif :	
Véhicule : tout moyen de transport terrestre pourvu ou non d'un moteur de propulsion et circulant sur route par ses propres moyens, poussé ou tracté : automobile, remorque, semi-remorque et engin roulant.	Le dossier requis pour l'obtention de l'agrément définitif doit comprendre :	
Engin roulant : tout engin mobile, équipement industriel transportable ou véhiculé, carrossé ou non, non destiné au transport routier de passagers ou de marchandises équipé d'un moteur à combustion interne : véhicules agricole, forestier, de travaux publics, de manutention, de levage, d'hydraulique, d'hydrocarbures, électrique et véhicules à usage spéciaux.	— la demande d'obtention de l'agrément définitif ;	
	— une copie du registre de commerce ;	
	— une copie de la carte d'identification fiscale ;	
	— une copie du contrat de concession liant le concessionnaire au constructeur concédant, établi conformément à la législation en vigueur, d'une validité d'au moins, trois (3) années ;	
	— les documents attestant l'existence des infrastructures de stockage, de service après-vente, de la pièce de rechange ainsi que des enceintes d'exposition et de vente (Titres de propriété ou des contrats notariés de location des infrastructures au nom de la société, d'une durée d'au moins, trois (3) années) ;	

— les documents justifiant l'existence du personnel et leurs qualifications, telles que définies par la réglementation en vigueur.

La délivrance de l'agrément définitif est assujettie à des visites d'inspection préalables par les services habilités du ministère chargé de l'industrie, afin de s'assurer de l'existence des infrastructures, de leur adéquation par rapport aux activités envisagées, ainsi que de l'installation effective des équipements, appareils et outillages nécessaires.

Toute réponse défavorable, motivée, doit être notifiée à l'intéressé par les services concernés du ministère chargé de l'industrie.

Le contrat de concession doit comporter, notamment, les obligations et les éléments ci-après :

les clauses générales du contrat :

- les parties et les signataires clairement identifiés ;
- la durée de validité du contrat et les formes de reconduction ;
- les clauses de rupture ainsi que les indemnités éventuelles ;
- la référence à la législation algérienne ;

Engin roulant :

- les types d'engins roulants ;
- les normes de pollution pour les engins roulants équipés de moteur à combustion ;
- les sources d'approvisionnement convenues.

Assistance et savoir-faire :

- l'assistance technique pour l'implantation et le développement du réseau de distribution ;

— la formation du personnel et le transfert du savoir faire ;

- l'assistance au plan technique et commercial ;
- l'accès à l'information technique et technologique pour le service après-vente (documentation, logiciels, accès aux banques de données...).

Les garanties :

- l'étendue de la garantie du constructeur ;
- la pièce de rechange et les accessoires d'origine ou de qualité homologuée par le constructeur ;
- l'engagement d'approvisionnement du marché en pièces de rechange et accessoires d'origine ou de qualité homologuée par le constructeur, pendant trente-six (36) mois après la commercialisation des engins roulants, même en cas de rupture du contrat ;
- la prise en charge des défauts de construction et vices cachés ainsi que le rappel des engins roulants.

Le dossier est déposé auprès des services concernés du ministère chargé de l'industrie contre la délivrance d'un récépissé de dépôt à l'adresse suivante :

Immeuble le Colisée, 2 rue Ahmed Bey – El Biar, Alger

CHAPITRE III
CONDITIONS TECHNIQUES

I) Les infrastructures :

Art. 4. — Le postulant à l'exercice de l'activité de concessionnaire doit disposer d'infrastructures appropriées pour l'exposition, le service après-vente, la pièce de rechange et le stockage dont les superficies minimales sont mentionnées dans le tableau ci-après (U: m2) :

GENRE DE PRODUITS	PARC DE STOCKAGE	MAGASIN DE PIÈCES DE RECHANGE	ATELIER SAV (*)	ENCEINTE D'EXPOSITION	SURFACE TOTALE
Engins roulants	500	200	400	400	1500

Pour chaque marque supplémentaire demandée, le concessionnaire doit :

- disposer, au minimum, d'une enceinte d'exposition d'une superficie de 300 m² et d'un magasin de pièce de rechange de 200 m² ;
- fournir les copies des bilans fiscaux des quatres (4) derniers exercices.

Art. 5. — Le concessionnaire est tenu de développer son réseau de distribution à travers le territoire national, qui doit couvrir au minimum les quatre régions Est, Ouest, Sud, et Nord, dans un délai, n'excédant pas douze (12) mois après l'octroi de l'agrément définitif.

Au titre de son réseau de distribution, le concessionnaire est tenu de disposer de ses propres infrastructures et/ou de recourir à des distributeurs et revendeurs, dont les superficies sont mentionnées dans les tableaux ci-après :

Pour les distributeurs (U : m2) :

GENRE DE PRODUITS	PARC DE STOCKAGE	MAGASIN DE PIÈCES DE RECHANGE	ATELIER SAV (*)	ENCEINTE D'EXPOSITION	SURFACE TOTALE
Engins roulants	400	100	200	200	900

(*) Service après-vente

11 Joumada Ethania 1436
1er avril 2015

JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 16

31

32	JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 16	11 Joumada Ethania 1436 1er avril 2015
Art. 17. — Le délai de livraison de l'engin roulant neuf commandé ne peut dépasser une durée de quatre-vingt-dix (90) jours. Toutefois, cette période peut être prorogée d'un commun accord des deux parties, sur la base d'un écrit. En cas de paiement de la totalité du montant, le concessionnaire est tenu de livrer le véhicule neuf dans les sept (7) jours qui suivent. Art. 18. — En cas de non-respect des termes de la commande, les deux parties peuvent convenir d'une solution à l'amiable. En cas de refus du client de la solution proposée, le concessionnaire doit, sous huitaine, reverser au client l'acompte ou le montant intégral versé avec une pénalité représentant dix pour cent (10 %) du prix de l'engin roulant neuf. Art. 19. — Le concessionnaire est tenu de faire procéder aux vérifications requises avant la livraison de l'engin roulant neuf au client et ce, à l'effet de s'assurer de la conformité du véhicule livré par rapport à la commande passée. Art. 20. — Au moment de la livraison, le concessionnaire est tenu de respecter scrupuleusement les caractéristiques techniques et les options de l'engin roulant neuf objet de la commande, qui doit être doté d'une quantité de carburant à même de lui permettre de parcourir une distance de cinquante (50) kilomètres, au moins. L'engin roulant neuf livré doit être muni des documents techniques, notamment, le manuel d'utilisation et le livret d'entretien en langues nationale et française ou anglaise. L'engin roulant neuf doit être livré avec un trousseau de clés (outillages). Art. 21. — Le concessionnaire ne peut livrer que les engins roulants neufs ayant fait l'objet d'un contrôle de conformité, par les services chargés des mines, conformément aux articles 7 et 42 de la loi n° 01-14 du 19 août 2001, modifiée et complétée, relative à l'organisation, la sécurité et la police de la circulation routière et l'accomplissement de l'ensemble des formalités administratives requises. Art. 22. — Les engins roulants neufs importés doivent répondre aux exigences de sécurité et de protection de l'environnement, notamment en matière d'émission des fumées, des gaz toxiques et des bruits, prévues par la législation et la réglementation en vigueur ou à défaut aux normes reconnues à l'échelle mondiale sans qu'elles ne soient en deça de celles applicables dans le pays d'origine du constructeur. A ce titre, le concessionnaire est tenu de mettre à la disposition des services des mines de wilaya le modèle de l'engin roulant destiné à être mis sur le marché et toute la documentation technique y afférente.	CHAPITRE V LES GARANTIES ET LES RESPONSABILITÉS Art. 23. — Le concessionnaire doit assurer au profit du client la garantie de l'engin roulant neuf appliquée par le constructeur concédant, à condition que le client s'engage à assurer toutes les révisions périodiques et respecter les instructions du constructeur. Dans le cadre de cette garantie, le concessionnaire s'engage à prendre en charge les engins roulants neufs présentant des défauts de construction, les vices apparents et/ou cachés ainsi que le remplacement des pièces de rechange et des accessoires défectueux. Art. 24. — Les conditions de mise en œuvre de la garantie doivent figurer expressément dans le certificat de garantie établi conformément à la législation et à la réglementation en vigueur et remis obligatoirement au client au moment de la livraison de l'engin roulant neuf. Art. 25. — En cas d'immobilisation de l'engin roulant neuf, entrant dans le cadre de la garantie, le concessionnaire est tenu de verser au client l'équivalent du manque à gagner causé par cette immobilisation, justifié par des documents probants. Art. 26. — Le concessionnaire s'engage à assurer la disponibilité de toutes les références de la pièce de rechange et accessoires d'origine, ou de qualité homologuée par le constructeur, au niveau de son magasin. En cas d'arrêt de l'activité ou de rupture du contrat, le concessionnaire est tenu d'assurer, à travers son réseau de distribution, la disponibilité de la pièce de rechange et accessoires d'origine, ou de qualité homologuée par le constructeur, sur une durée minimale de trente-six (36) mois. Art. 27. — Le concessionnaire est tenu de se conformer à toute révision des conditions réglementaires liées à l'exercice de l'activité de concessionnaire d'engins roulants, faute de quoi l'agrément sera retiré. Art. 28. — Le concessionnaire est tenu de transmettre, systématiquement au ministère chargé de l'industrie, tout renouvellement de contrats de concession, de location des infrastructures ainsi que le registre du commerce, qui arrivent à expiration. Art. 29. — Les concessionnaires sont tenus de déclarer, auprès des services concernés du ministère chargé de l'industrie tout changement intervenu au niveau de leur réseau de distribution en terme d'infrastructures de stockage, des ateliers de service après-vente, de magasins de pièces de rechange ainsi que des points d'exposition et de vente. Art. 30. — Le présent cahier des charges peut être actualisé, au besoin, tous les deux (2) ans.	

PRESENTATION DU SOUSCRIPTEUR A L'ACTIVITE DE CONCESSIONNAIRE D'ENGINS ROULANTS NEUFS

Raison sociale :

N° d'identification fiscale :

Statut juridique :

Capital social :

Adresse du siège / domiciliation :

Wilaya :

Téléphone :

Fax :

Email :

Site web :

Nom et prénom du gérant :

Les Annexes

34	JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 16	11 Jomada Ethania 1436 1er avril 2015	
INDICATIONS SUR LES ENGINS ROULANTS			
MARQUE (S)	GENRE	NOM DU CONSTRUCTEUR	LIEU (X) DE FABRICATION

INFRASTRUCTURES DU CONCESSIONNAIRE

[illegible]

(*) : Infrastructures : siège, show room, stockage de véhicules, magasins de pièces de rechange, ateliers de service après-vente.

36	JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 16	11 Jomada Ethania 1436 1er avril 2015
INFORMATIONS STATISTIQUES		
Raison sociale : Adresse du siège : PERIODE : Semestre/Année • Importation et vente d'engins roulants (unités)		
TYPE D'ENGINS ROULANTS	IMPORTATION	VENTE
• Nombre de salariés : dont cadres • Rappel du Chiffre d'Affaires HT pour l'année précédente : milliers de DA • Investissement total : milliers de DA dont : — matériels / équipements : milliers de DA — infrastructures : milliers de DA		

11 Joumada Ethania 1436 1er avril 2015	JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 16	37
---	---	-----------

FICHE D'ENGAGEMENT

Je soussigné (nom et prénom ou raison sociale) :

Adresse :

N°R.C :

N° d'identification fiscale :

1 — déclare :

- avoir pris connaissance de la réglementation en vigueur et des clauses du cahier des charges,
- avoir pris connaissance de la nature des services à fournir et des exigences prévues pour l'exercice de l'activité.

2 — atteste :

- que tous les renseignements contenus dans ma demande d'agrément sont exacts ;
- que je suis informé que toute fausse déclaration entraînera le rejet de ma demande ;
- être d'accord avec l'ensemble des conditions et modalités d'exercice de l'activité de concessionnaires d'engins roulants.

3 — m'engage à :

- veiller au respect des dispositions de la réglementation en vigueur relative à l'exercice de l'activité de concessionnaires d'engins roulants neufs et du présent cahier des charges ;
- informer, dans les plus brefs délais, les services du ministère chargé de l'industrie de toute modification des renseignements contenus dans le dossier de la demande d'agrément ;
- à transmettre semestriellement les statistiques relatives à l'évolution des investissements, de l'emploi, le volume des importations et les ventes.

En foi de quoi, le représentant autorisé signe la présente fiche d'engagement.

A le.....

Signature

(Qualité du signataire)

16

JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 68

9 Rabie El Aouel 1439

28 novembre 2017

Décret exécutif n° 17-344 du 9 Rabie El Aouel 1439 correspondant au 28 novembre 2017 fixant les conditions et les modalités d'exercice de l'activité de production et de montage de véhicules.

Le Premier ministre,

Sur le rapport du ministre de l'industrie et des mines ;

Vu la Constitution, notamment ses articles 99-4° et 143 (alinéa 2) ;

Vu l'ordonnance n° 75-58 du 26 septembre 1975, modifiée et complétée, portant code civil ;

Vu l'ordonnance n° 75-59 du 26 septembre 1975, modifiée et complétée, portant code de commerce ;

Vu la loi n° 79-07 du 21 juillet 1979, modifiée et complétée, portant code des douanes ;

Vu la loi n° 99-11 du 15 Ramadhan 1420 correspondant au 23 décembre 1999 portant loi de finances pour 2000 ;

Vu la loi n° 01-14 du 29 Joumada El Oula 1422 correspondant au 19 août 2001, modifiée et complétée, relative à l'organisation, la sécurité et la police de la circulation routière ;

Vu l'ordonnance n° 03-03 du 19 Joumada El Oula 1424 correspondant au 19 juillet 2003, modifiée et complétée, relative à la concurrence ;

Vu la loi n° 04-02 du 5 Joumada El Oula 1425 correspondant au 23 juin 2004, modifiée et complétée, fixant les règles applicables aux pratiques commerciales ;

Vu la loi n° 04-04 du 5 Joumada El Oula 1425 correspondant au 23 juin 2004, modifiée et complétée, relative à la normalisation ;

Vu la loi n° 04-08 du 27 Joumada Ethania 1425 correspondant au 14 août 2004, modifiée, relative aux conditions d'exercice des activités commerciales ;

Vu la loi n° 09-03 du 29 Safar 1430 correspondant au 25 février 2009 relative à la protection du consommateur et à la répression des fraudes ;

Vu la loi n° 13-08 du 27 Safar 1435 correspondant au 30 décembre 2013 portant loi de finances pour 2014 ;

Vu la loi n° 16-09 du 29 Chaoual 1437 correspondant au 3 août 2016 relative à la promotion de l'investissement ;

Vu la loi n° 16-14 du 28 Rabie El Aouel 1438 correspondant au 28 décembre 2016 portant loi de finances pour 2017 ;

Vu le décret présidentiel n° 17-242 du 23 Dhou El Kaâda 1438 correspondant au 15 août 2017 portant nomination du Premier ministre ;

Vu le décret présidentiel n° 17-243 du 25 Dhou El Kaâda 1438 correspondant au 17 août 2017 portant nomination des membres du Gouvernement ;

Vu le décret exécutif n° 2000-74 du 27 Dhou El Hidja 1420 correspondant au 2 avril 2000, modifié et complété, fixant les conditions d'identification des activités de production à partir de collections destinées aux industries de montage et aux collections dites CKD ;

Vu le décret exécutif n° 04-381 du 15 Chaoual 1425 correspondant au 28 novembre 2004, modifié et complété, fixant les règles de la circulation routière ;

Vu le décret exécutif n° 06-198 du 4 Joumada El Oula 1427 correspondant 31 mai 2006 définissant la réglementation applicable aux établissements classés pour la protection de l'environnement ;

Vu le décret exécutif n° 07-144 du 2 Joumada El Oula 1428 correspondant 19 mai 2007 fixant la nomenclature des installations classées pour la protection de l'environnement ;

Vu le décret exécutif n° 14-241 du Aouel Dhou El Kaâda 1435 correspondant au 27 août 2014 fixant les attributions du ministre de l'industrie et des mines ;

Vu le décret exécutif n° 15-234 du 14 Dhou El Kaâda 1436 correspondant au 29 août 2015 fixant les conditions et modalités d'exercice des activités et des professions réglementées soumises à inscription au registre du commerce ;

Décète :

CHAPITRE 1er

OBJET ET CHAMP D'APPLICATION

Article 1er. — En application des dispositions des articles 24 et 25 de la loi n° 04-08 du 27 Joumada Ethania 1425 correspondant au 14 août 2004 relative aux conditions d'exercice des activités commerciales, et, conformément à l'article 5 du décret exécutif n° 15-234 du 14 Dhou El Kaâda 1436 correspondant au 29 août 2015 fixant les conditions et modalités d'exercice des activités et des professions réglementées soumises à inscription au registre du commerce, le présent décret a pour objet de fixer les conditions et les modalités d'exercice de l'activité de production et de montage de véhicules.

Art. 2. — Au sens des dispositions du présent décret, il est entendu par :

Véhicule : Tout moyen de transport terrestre pourvu ou non d'un moteur de propulsion et circulant sur route par ses propres moyens, poussé ou tracté : automobile, remorque, semi-remorque et engin roulant.

Automobile : Tout véhicule destiné au transport de personnes ou de marchandises et pourvu d'un dispositif mécanique de propulsion, circulant sur route : véhicule particulier, camionnette, camion, tracteur routier, autocar, autobus, cycle, motocycle et cyclomoteur.

Remorque et semi-remorque : Véhicule de transport de marchandises dont le poids total autorisé en charge est égal ou supérieur à 3500 kg, attelé à un tracteur routier.

Engin roulant : Tout engin mobile, équipement industriel transportable ou véhiculé, carrossé ou non, non destiné au transport routier de passagers ou de marchandises, équipé d'un moteur à combustion interne : véhicules agricoles, forestiers, de travaux publics, de manutention, de levage, d'hydraulique, d'hydrocarbures, électriques et véhicules à usages spéciaux.

Activité de production ou de montage de véhicules : Activités de fabrication de véhicules à partir de collections, composants, parties et pièces importés auprès d'un ou de plusieurs fournisseurs en un seul lot ou en lots séparés, formant un nécessaire complet d'assemblage par adjonction à des expéditions antérieures ou futures et/ou à un complément fabriqué par l'entreprise pour elle-même, ou par voie de sous-traitance ou d'acquisition auprès de producteurs locaux.

Investisseur : Toute entité de droit algérien, créée dans le cadre des lois et règlements en vigueur, entre une partie algérienne et un partenaire étranger.

Constructeur : Fabricant de véhicules automobiles associé à travers une prise de participation dans le capital social de l'entité de droit algérien, détenteur de marques de renommée mondiale et disposant de sites de production dans, au moins, deux pays.

Intégration : Activités réalisées en Algérie concourant à la production automobile soit en usine, soit par la sous-traitance locale et à l'exportation de pièces automobiles en résultant.

Art. 3. — L'activité de production et de montage de véhicules est ouverte aux opérateurs constitués sous la forme de sociétés commerciales, conformément à la législation en vigueur, attestant d'un minimum de trois (3) années d'expérience dans le secteur automobile et titulaires d'un agrément définitif de concessionnaire automobile délivré par le ministre chargé de l'industrie.

CHAPITRE 2

CONDITIONS D'ACCES A L'ACTIVITE

Art. 4. — L'exercice de l'activité de production et de montage de véhicules est conditionné par la souscription au cahier des charges, annexé au présent décret.

Art. 5. — Préalablement à son inscription au registre du commerce, le postulant à l'activité de production et de montage de véhicules est soumis à l'obtention d'une autorisation provisoire délivrée par le ministre chargé de l'industrie.

Art. 6. — Le dossier requis pour l'obtention de l'autorisation provisoire, prévue à l'article 5 ci-dessus, comprend :

- la demande d'obtention de l'autorisation provisoire précisant les types de véhicules à produire ;
- le cahier des charges paraphé, daté, signé par la personne dûment habilitée et portant la mention « lu et approuvé » sur la fiche d'engagement qui y est jointe ;

- la décision du conseil national de l'investissement ;

- une copie des statuts de la société, faisant ressortir l'activité de production et de montage de véhicules, ainsi que la prise de participation du constructeur-partenaire dans le capital de la société de production de véhicules ;

- une étude technico-économique du projet ;

- un contrat de licence de production du constructeur-partenaire et d'utilisation de la marque dont l'étendue des droits couvre l'exportation ;

- l'engagement du constructeur partenaire pour la non-concurrence et le soutien à l'exportation ;

- l'engagement du constructeur partenaire portant sur la vente de collections et autres de la société de projet, au même « prix sortie usine » que celui appliqué à ses propres unités, usines et filiales.

Le dossier est déposé auprès des services concernés du ministère chargé de l'industrie contre délivrance d'un récépissé de dépôt.

Art. 7. — L'autorisation provisoire est délivrée par le ministre chargé de l'industrie dans un délai n'excédant pas les quinze (15) jours ouvrables qui suivent la date de délivrance du récépissé de dépôt.

Toute réponse défavorable, motivée, doit être notifiée à l'intéressé par les services concernés du ministère chargé de l'industrie dans le même délai.

Art. 8. — L'autorisation provisoire permet au postulant de s'inscrire au registre du commerce et d'accomplir les démarches pour la réalisation de son investissement. Elle ne constitue pas une autorisation d'exercice de l'activité ni d'exploitation.

La durée de validité de cette autorisation provisoire est fixée pour une période n'excédant pas vingt-quatre (24) mois, à compter de la date de délivrance.

Cette durée peut être prorogée sur demande du concerné, appuyée des documents justificatifs.

Au-delà des délais de validité de l'autorisation provisoire et, à défaut de demande de prorogation, le ministre chargé de l'industrie saisit le ministre chargé du commerce pour engager la procédure de retrait du registre de commerce de l'opérateur.

Art. 9. — L'exercice effectif de l'activité de production et de montage de véhicules est conditionné par l'obtention de l'agrément définitif.

Le dossier requis pour l'obtention de l'agrément définitif, doit comprendre :

- une demande d'obtention de l'agrément définitif ;
- une copie du registre du commerce ;

18	JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 68	9 Rabie El Aouel 1439 28 novembre 2017
— une copie de la carte d'identification fiscale ; — les documents attestant l'existence des infrastructures et des équipements nécessaires à la production et au montage de véhicules ; — les documents relatifs à la qualification du personnel ; — le justificatif du numéro d'identification mondiale du constructeur « WMI » propre à l'usine installée en Algérie délivré par l'organisme habilité ; — les documents relatifs au programme de qualification des sous-traitants locaux et d'accompagnement des nouveaux investisseurs sous-traitants ; — la liste des équipementiers du constructeur qui accompagnent le projet par des investissements en Algérie. Art. 10. — La délivrance de l'agrément définitif est assujettie à des visites d'inspection préalables, sur site, par les services habilités du ministère chargé de l'industrie pour s'assurer du respect des engagements souscrits par le postulant. Art. 11. — L'agrément définitif est délivré par le ministre chargé de l'industrie dans un délai n'excédant pas un (1) mois, à compter de la date de dépôt de la demande. Toute réserve éventuelle doit être notifiée au postulant pour qu'il puisse y remédier dans les délais fixés dans la notification. Art. 12. — L'exercice de l'activité de production et de montage de véhicules par l'opérateur agréé, est soumis aux modalités prévues par les dispositions du cahier des charges, annexé au présent décret. CHAPITRE 3 DISPOSITIONS TRANSITOIRES ET FINALES Art. 13. — Les projets entrés en production avant la publication du présent décret, disposent d'un délai de douze (12) mois pour leur mise en conformité avec les dispositions qu'il prévoit. Art. 14. — Les services du ministère chargé de l'industrie, communiquent régulièrement et par tout moyen approprié, y compris par voie électronique, la liste des opérateurs agréés aux différents organismes et administrations, notamment les ministères chargés du commerce, des transports et des finances (direction générale des impôts, direction générale des douanes). Art. 15. — Les services des ministères chargés du commerce et des finances (direction générale des douanes et direction générale des impôts) sont tenus régulièrement informés par les services concernés du ministère chargé de l'industrie, des mesures prises dans le cadre de la mise en œuvre des articles 16 et 17 du cahier des charges annexé au présent décret.	Art. 16. — Les dispositions du présent décret sont précisées, en tant que de besoin, par arrêté du ministre chargé de l'industrie. Art. 17. — Les dispositions du présent décret ne sont pas applicables aux opérateurs de production de véhicules auxquels sont associés des établissements publics à caractère industriel et commercial du ministère de la défense nationale. Art. 18. — Le présent décret sera publié au <i>Journal Officiel</i> de la République algérienne démocratique et populaire. Fait à Alger, le 9 Rabie El Aouel 1439 correspondant au 28 novembre 2017. Ahmed OUYAHIA. ----- Annexe Cahier des charges relatif aux conditions et aux modalités d'exercice de l'activité de production et de montage de véhicules Article 1er. — Le présent cahier des charges a pour objet de fixer les conditions et les modalités d'exercice de l'activité de production et de montage de véhicules. CHAPITRE 1er ENGAGEMENTS ET OBLIGATIONS Art. 2. — L'activité de production et de montage de véhicules, s'exerce dans le respect des dispositions législatives et réglementaires applicables, notamment en matière de concurrence, de pratiques commerciales, de protection du consommateur, de sécurité, d'hygiène, de salubrité, de travail, d'assurance et d'environnement. Art. 3. — Le postulant à l'activité de production et de montage de véhicules, doit présenter une étude technico-économique détaillée, couvrant une période minimum de cinq (5) ans, comprenant, notamment : — le plan des infrastructures devant abriter l'activité ; — le plan d'investissement et de financement ; — la projection des niveaux de production par type ; — la projection des agrégats financiers ; — les emplois prévus ; — l'évolution de l'intégration ; — les niveaux d'exportation envisagés, le cas échéant. Le bénéfice des avantages liés à l'investissement et au régime fiscal préférentiel prévus pour les collections destinées aux industries de montage et à celles dites CKD, est subordonné au respect des taux d'intégration tels que prévus par la réglementation en vigueur.	

Art. 4. — La société de production et de montage, s'engage à atteindre un taux d'intégration minimum de 15 % après la troisième année d'activité, à compter de la publication du présent cahier des charges, et de 40 % à 60 % après la cinquième année, et à respecter le détail des taux d'intégration progressifs par catégorie, tel que fixé par la réglementation en vigueur.

Le détail des taux d'intégration progressifs par catégorie, est fixé par arrêté conjoint des ministres chargés des finances et de l'industrie et des mines.

Le taux d'intégration est calculé selon la formule suivante :

Taux d'intégration = taux local + taux d'exportation PDR (pièce de rechange) + taux d'emplois PDR.

Chaque taux, entrant dans la formule de calcul, participe au taux d'intégration global. La contribution du taux local ne saurait dépasser 50 % du taux d'intégration. Les taux d'exportation PDR et d'emploi totalisent à eux deux les 50 % restants ; le taux d'emploi PDR étant plafonné à 12,5 %.

TAUX	PART	PLAFOND
Taux local	50 %	Plafonné à 50 %
Taux d'exportation PDR		Ouvert
Taux d'emplois PDR	12,5 %	Plafonné à 12,5 %

Chaque composant est respectivement calculé selon les formules ci-dessous :

Taux local =

coûts locaux + achats locaux + exportations de véhicules

coûts locaux + achats locaux + achats à l'importation

Il est entendu par :

— coûts locaux : L'ensemble des coûts locaux (salaires et formation) ;

— achats locaux : Les achats locaux de pièces de rechange produites localement, ainsi que toutes les prestations réalisées en Algérie liées directement à l'activité de production ;

— exportations de véhicules : La valeur d'exportation des véhicules produits en Algérie par l'investisseur ;

— achats à l'importation : Les coûts d'achats des collections importées.

$$\text{Taux d'exportation PDR} = \frac{\text{Valeur de pièce d'automobile exportée}}{\text{Achats à l'importation}} \times \frac{10}{5}$$

Il est entendu par :

— valeur de pièce d'automobile exportée : La valeur exportée vers le constructeur partenaire des pièces fabriquées localement ;

— achats à l'importation : Les coûts d'achats des collections importées.

$$\text{Taux d'emploi} = \frac{\text{Nombre d'emplois directs de la sous-traitance PDR}}{100}$$

Il est entendu par :

— nombre d'emplois directs de la sous-traitance PDR = le nombre d'emplois directs générés par l'activité de fabrication de composants, d'équipements et de pièces et parties.

Art. 5. — La société de production et de montage, doit disposer d'une comptabilité des coûts à même de lui permettre de justifier les niveaux d'intégration atteints.

Art. 6. — Outre les conditions prévues par l'article 3 ci-dessus, le postulant doit fournir les documents justifiant les capacités techniques et financières nécessaires à la réalisation et à l'exploitation du projet.

Le projet doit obligatoirement être réalisé en partenariat avec un constructeur de rang mondial.

Le postulant s'engage à :

— produire sous la ou les marque (s) du constructeur-partenaire ;

— qualifier et mobiliser les équipementiers et les sous-traitants pour la fabrication locale de composants, pièces et parties ;

— présenter les certifications en matière de sécurité et d'environnement ;

— assurer l'assistance technique, le transfert de savoir-faire et le conseil ;

— préciser les modalités d'exploitation de la licence.

Art. 7. — L'opérateur agréé doit disposer des infrastructures, des installations et des équipements de production et de montage de véhicules appropriés et conformes aux normes et spécifications techniques exigées par la réglementation en vigueur relative aux activités industrielles.

20	JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 68 9 Rabie El Aouel 1439 28 novembre 2017
Art. 8. — L'opérateur agréé est tenu de disposer d'un personnel ayant les qualifications requises et/ou une expérience professionnelle suffisante dans le domaine. Art. 9. — L'opérateur agréé doit mettre en œuvre un plan de formation de qualification du personnel d'encadrement local, en matière de management industriel et de gestion des chaînes de production, et du personnel de maîtrise et d'exécution aux techniques industrielles. L'opérateur agréé contribue également à la promotion de l'innovation et de la recherche & développement appliquées à l'industrie nationale de véhicules. Art. 10. — Les véhicules produits doivent répondre aux normes de sécurité et de protection de l'environnement prévues par la législation et la réglementation en vigueur, notamment celles prévues par l'arrêté du 23 mars 2015, modifié, fixant les cahiers des charges relatifs aux conditions et modalités d'exercice des activités de concessionnaires de véhicules neufs. Les niveaux de consommation de carburants des modèles produits doivent correspondre aux normes et conditions exigées en la matière. Art. 11. — Les véhicules produits sont soumis au contrôle de conformité par les services des mines, conformément à la réglementation en vigueur. Art. 12. — L'opérateur agréé doit répondre par sa production à la demande du marché en véhicules fonctionnant au GPL/C ou GNC. L'opérateur agréé est encouragé à produire des véhicules hybrides et électriques. Art. 13. — Les véhicules produits doivent être garantis contre les défauts de construction, les vices apparents et/ou cachés. L'opérateur agréé est tenu d'engager, à ses frais, des campagnes de rappel en cas de défauts de conception et de sécurité décelés sur un type ou un lot de véhicules. Art. 14. — L'opérateur est tenu de produire des véhicules compétitifs par référence aux produits importés du même modèle et s'engage à atteindre ce résultat dès la troisième année. A cette fin, il devra produire selon les pleines capacités de ses unités et exporter l'excédent de la production non écoulé sur le marché national. Art. 15. — L'opérateur s'engage à ne pas augmenter les prix des véhicules fabriqués en Algérie durant les périodes où le marché local est protégé sur décision des pouvoirs publics, qu'à concurrence de l'impact éventuel d'une augmentation des coûts de production ou de coûts de structure. Art. 16. — L'opérateur agréé s'engage à assurer la disponibilité des pièces de rechange et des accessoires à travers ses distributeurs.	En cas d'arrêt de l'activité, l'opérateur agréé est tenu d'assurer la disponibilité de la pièce de rechange et des accessoires d'origine ou de qualité équivalente homologuée pendant une durée minimale de dix (10) ans. Art. 17. — La distribution des véhicules produits localement s'exerce dans les mêmes conditions prévues par la réglementation en vigueur régissant l'activité de concessionnaires de véhicules neufs, notamment les dispositions du chapitre 4 du décret exécutif n° 15-58 du 18 Rabie Ethani 1436 correspondant au 8 février 2015 fixant les conditions et les modalités d'exercice de l'activité de concessionnaires de véhicules neufs. Art. 18. — La mise en œuvre des engagements prévus aux articles 16 et 17 ci-dessus, est soumise à un contrôle régulier des services concernés du ministère chargé de l'industrie. CHAPITRE 2 SANCTIONS Art. 19. — L'opérateur agréé est tenu au respect des dispositions du présent cahier des charges et de se soumettre au contrôle des services habilités. Art. 20. — Tout manquement aux dispositions du décret exécutif n° 17-344 du 9 Rabie El Aouel 1439 correspondant au 28 novembre 2017 fixant les conditions et les modalités d'exercice de l'activité de production et de montage de véhicules, et aux engagements prévus par le cahier des charges, donne lieu à l'établissement, par les services de contrôle habilités, d'un rapport ordonnant au contrevenant d'y remédier dans le délai fixé dans la mise en demeure notifiée à l'intéressé. Art. 21. — A l'issue du délai fixé dans la mise en demeure, et si le contrevenant ne régularise pas sa situation, il est prononcé, aux torts de l'opérateur agréé, les sanctions suivantes, combinées, partiellement ou totalement, ou appliquées séparément, selon la gravité du manquement : — le retrait des avantages liés au régime fiscal préférentiel prévu pour les collections destinées aux industries de montage et aux collections dites CKD ; — le retrait et/ou le remboursement des avantages de l'investissement accordés dans le cadre du dispositif ANDI ; — la révision des conditions de la concession de terrain ; — la mise en œuvre des sanctions pécuniaires prévues par la loi de finances pour 2018 ; — le retrait définitif de l'agrément par les services concernés du ministère chargé de l'industrie. Le ministère chargé de l'industrie, sollicite le ministère chargé du commerce pour engager la procédure de retrait du registre du commerce.

FICHE D'ENGAGEMENT

Je soussigné (nom et prénom) :

Agissant en ma qualité de :

Raison sociale :

N° RC :

N° d'identification fiscale :

1 — Déclare :

avoir pris connaissance de la réglementation en vigueur et des clauses du cahier des charges fixant les conditions et les modalités d'exercice de l'activité de production et de montage de véhicules.

2 — Atteste :

- que tous les renseignements contenus dans ma demande d'agrément sont exacts ;
- que je suis informé que toute fausse déclaration entraînera le rejet de ma demande ;
- être d'accord avec l'ensemble des conditions et des modalités d'exercice de l'activité de production et de montage de véhicules.

3 — M'engage à :

- veiller au respect des dispositions de la réglementation en vigueur relative à l'exercice de l'activité de production et de montage de véhicules ;
- informer, dans les plus brefs délais, les services du ministère chargé de l'industrie de toute modification des renseignements contenus dans le dossier de la demande d'agrément ;
- transmettre, trimestriellement, aux services précités, les statistiques relatives à l'évolution des investissements, de l'emploi, du volume de production et des ventes.

A, le

Signature

(Qualité du signataire)

Liste des Annexes

Liste des annexes

Liste des annexes:

- ❖ **Journal officiel du 26 mai 2014 relatif à l'exercice de l'activité d'importation et commercialisation des véhicules tourisme ou utilitaires ainsi que les engins roulants.**
- ❖ **Journal officiel du 23 mars 2015 fixant les cahiers des charges relatifs aux conditions et modalités d'exercice des activités de concessionnaires de véhicules neufs.**
- ❖ **Journal officiel du 28 novembre 2017 fixant les conditions et les modalités d'exercice de l'activité de production et de montage de véhicules.**

Liste des Tableaux

Liste des Tableaux :

Tableau 1:Classification des compétences.....	20
Tableau 2 les typologies du partenariat selon la structure juridique.....	58
Tableau 03 Les études effectuées sur les conditions initiales de la relation du partenariat.....	77
Tableau 04 Quelques études empiriques sur les variables asymétriques endogènes.....	78
Tableau 05 Quelques études empiriques sur les mécanismes de pilotages et leurs issues sur la relation du partenariat.....	79
Tableau 06 Quelques différents items utilisés pour la mesure des mécanismes de pilotages et leurs issues sur la relation du partenariat.....	80
Tableau 07 : Quelques études empiriques sur L'échec de la relation du partenariat.....	81
Tableau 08 : Les facteurs de réussite de la relation du partenariat.....	90
Tableau 09 Les indicateurs de mesures objectives et subjectives de la performance de la relation du partenariat.....	110
Tableau 10 : Les causes du conflit dans les entreprises communes.....	113
Tableau 11:Les différentes études effectuées sur la durée de vie de la relation de.....	115
Tableau 12:Population globale des PME à fin S1/2018.....	127
Tableau 13: Distribution des PME par taille à la fin S1/2018.....	128
Tableau 14 :La répartition des PME par secteur d'activité.....	129
Tableau 15 : Répartition du montant autorisé pour l'importation des kits par constructeur.....	138
Tableau 16 : Répartition des composants d'un véhicule.....	144
Tableau 17:Répartition des coûts de production par nature.....	145
Tableau 18: Les plafonds des composants de taux d'intégration.....	147
Tableau 19 : Evolution de la production automobile en Afrique.....	149
Tableau 20 : Evolution des ventes de véhicules en Afrique.....	151
Tableau 21 : Les taux de couverture de la production de véhicules des pays producteurs automobiles en Afrique.....	154
Tableau 22 : Comparatif des partenaires.....	161
Tableau 23 : Répartition du capital entre les partenaires.....	162
Tableau 24 : Variation des investissements de l'entreprise commune depuis 2013 jusqu'à 2018.....	164
Tableau 25 : Financement des investissements depuis 2013 jusqu'au 31/12/2018.....	166
Tableau 26 : Évolution de la trésorerie de l'entreprise : 2014-2018.....	169
Tableau 27 : Évolution de la valeur Ajoutée de l'entreprise : 2014-2018.....	170
Tableau 28 : Évolution de l'excédent brut d'exploitation (EBE) : 2014-2018.....	172
Tableau 29 : Le résultat opérationnel.....	173
Tableau 30 : Le résultat net de l'exercice.....	175
Tableau 31 : Les résultats réinvestis par chaque partenaire.....	176
Tableau 32 : Les encaissements directs et indirects réalisés par le partenaire étranger.....	178
Tableau .33.: Les résultats réalisés par le partenaire étranger avant la création de l'entreprise commune.....	178
Tableau 34 : Réalisation des objectifs du taux d'intégration locale.....	180
Tableau 35 : Le taux d'intégration locale.....	180
Tableau 36 : Les engagements des partenaires locaux.....	184
Tableau 37 : Les engagements du partenaire étranger.....	185
Tableau 17.38 : Évolution du personnel depuis le démarrage de l'entreprise : 2014-2018.....	189

Liste des Figures

Liste des figures :

Figure 1: les différents types de transaction.....	15
Figure 2:Types de transactions et formes contractuelles.....	17
Figure 3:Boucle d'apprentissage et routine.....	19
Figure 4:Le Degré d'accès aux compétences organisationnelles.....	21
Figure 5:Le schéma de fonctionnement des entreprises par action.....	23
Figure 6: Définition de la dépendance selon Pfeffer et Salancik.....	31
Figure 7::Les causes et les conséquences de l'interdépendance des organisations.....	32
Figure 8: Le paradigme Structure, Comportement, Performance (SCP).....	34
Figure 9:Le modèle des 5 forces concurrentielles.....	35
Figure 10 Le modèle de chaîne de valeur.....	39
Figure 11: Les accords de licence.....	56
Figure 12 Cycle de vie du partenariat.....	70
Figure 13 Dynamique d'un épisode conflictuel.....	111
Figure 14 :La notion d'instabilité dynamique et différenciée.....	117
Figure 15 : Les trois composantes du « capital immatériel ».....	120
Figure 16: La répartition des PME.....	127
Figure 17 :Les PME par taille.....	128
Figure 18 : PME par secteur d'activité.....	129
Figure 19:Panorama concurrence : usine prête et en fonctionnement.....	135
Figure 20 :PANORAMA CONCURRENCE.....	136
Figure 21:La cartographie des constructeurs automobiles en Algérie.....	137
Figure 22 : Schéma explicative de la chaîne de production automobile.....	143
Figure 23 : Composants Automobile.....	144
Figure 24 : Répartition des coûts de production par nature.....	145
Figure 25 : Evolution de la production automobile en Afrique.....	150
Figure 26 : Représentation graphique des meilleures ventes dans les pays africains.....	152
Figure 27 :Le calendrier industriel prévisionnel de l'investissement.....	159
Figure 28 :La réalisation réelle du projet.....	159
Figure 29 : Quote-part du capital détenu.....	162
Figure 30 : Répartition des investissements par nature au 31/12/2018.....	165
Figure 31 :Evolution de la trésorerie de l'entreprise.....	169
Figure 32 : Évolution de valeur Ajoutée de l'entreprise.....	170
Figure 33 : Évolution de l'excédent brut d'exploitation (EBE).....	171
Figure 34 : Le résultat opérationnel.....	173
Figure 35: Évolution du résultat net depuis la création de l'entreprise.....	174
Figure 36: Le cycle de vie de la relation du partenariat.....	183
Figure 37: Évolution du personnel depuis le démarrage de l'entreprise.....	190

Table des matières

Table des matières

Table des matières :

- **Introduction générale :**
- **PREMIERE PARTIE : PARTENARIAT ET FORMES DE COOPERATION INTER-ENTREPRISES : REVUE DE LITTERATURE.**

CHAPITRE 1 :LES APPROCHES THEORIQUES DU PARTENARIAT :..... 10

<i>1. Les théories centrées sur la firme :</i>	<i>11</i>
1.1.La théorie des coûts de transaction :	11
1.1.1. La contribution de Ronald Coase :	11
1.1.2. La contribution de Herbert Simon :	12
1.1.3. La contribution de O.E Williamson:	12
1.2.La théorie évolutionniste :	17
1.3.La théorie de l'agence :	22
<i>2.Theories et modelés centres sur les relations de la firme avec son environnement :</i>	<i>30</i>
2.1. La théorie de la dépendance des ressources :	30
2.2. Le modèle de l'économie industrielle :	33

CHAPITRE 2 : ALLIANCES STRATEGIQUES ET PARTENARIAT ASYMETRIQUE...42

<i>1. Alliances stratégiques :</i>	<i>44</i>
<i>1. 1 Définitions :</i>	<i>44</i>
<i>2. Le partenariat :</i>	<i>50</i>
<i>2.1. Définitions :</i>	<i>50</i>
2.2.Typologie du partenariat :	54
<i>3.Les accords de partenariat asymétrique :</i>	<i>62</i>
3.1.Définitions :	62
3.2.Le cycle de vie de partenariat asymétrique :	68

- **DEUXIEME PARTIE : PARTENARIAT ASYMETRIQUE ET PERFORMANCE**

CHAPITRE 3 : ECLAIRAGE THEORIQUE SUR LES RELATIONS DE PARTENARIAT ASYMETRIQUE.....75

<i>1 .La revue de littérature :</i>	<i>76</i>
-------------------------------------	-----------

Table des matières

1.1. Les études basées sur les conditions initiales de relation du partenariat :	76
1.2. Les étude basé sur les mécanismes de pilotage (contrôle et confiance) et les issues de relation.du.partenariat.(performance.et.instabilité).	79
1.3. Les études basées sur l'échec de la relation du partenariat :	81
2.Le modèle conceptuel :	84
2.1. Les conditions de réussite de la relation du partenariat :	85
2.2. Les mécanismes de pilotage de la relation du partenariat :	91
2.2.1. Contrôle :	91
2.2.2. La confiance :	94
2.3 Le Contrôle et la confiance :	96
3.4. L'instabilité :	97
2.3.4.1 Types d'instabilité :	101
2.3.4.2 Mesure de l'instabilité :	102

CHAPITRE 4 : LES MODALITES D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE DANS UNE RELATION DU PARTENARIAT104

1. <i>La performance : un concept polysémique</i>	105
2. <i>La mesure de la performance</i> :.....	107
2.1. Les mesures objectives :	104
2.1.1. Les indicateurs financiers :	104
2.1.2. La survie de la relation du partenariat :	110
2.1.3. La durée de vie de la relation du partenariat :	113
1.4.1 L'instabilité au sein de la relation du partenariat :	116
2.2. Les mesures subjectives :	117
2.1.Le degré de réussite ou d'échec de la relation du partenariat :	117
2.2. La confiance :	117
2.3.L'opportunisme :	118
2.2.4. L'engagement :	118
2.5 La réciprocité :	119
2.6.Le capital relationnel :	119
2.6.Le risque relationnel :	120

Table des matières

- Troisième partie : Évolution de l'industrie automobile en Algérie : De la gestion publique au partenariat;

CHAPITRE 5 : L'INDUSTRIE AUTOMOBILE EN ALGERIE ;.....125

1 .Reforme économique et développement de la PME.....	126
2.Evolution de l'industrie automobile en Algérie :	130
3. Le rôle de l'état dans le développement de l'industrie automobile en Algérie :	138
3.1. Les avantages accordés aux investissements automobiles en Algérie :	139
4. La realite de la production des vehicules en Algerie :	140
4.1 Les modes d'assemblage :	140
4.1.1 Disassembled Knocked Down (DKD):	140
4.1.2 Semi Knock Down (SKD) :	141
4.1.3 Complete Knock Down (CKD):	141
4.1.4 Semi completed, Knocked down (SCKD):	142
4.2. Le taux d'intégration :	144

CHAPITRE 6 : ANALYSE DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE COMMUNE SPECIALISEE DANS LE MONTAGE AUTOMOBILE.....155

1.1.Le projet :	158
1.1.1.Le calendrier industriel prévisionnel de l'investissement :	158
1.1.2.La réalisation réelle du projet :	160
2. Modes de collecte des donnees :	160
3. Analyse de l'asymetrie entre les partenaires :	161
4.La participation initiale des partenaires :	162
5. Analyse de la performance de l'entreprise :	163
4.1.L' analyse objective de la performance.....	163
4.1.1.Analyse des investissements :	163
4.1.2.Analyse du financement de l'investissement :	165
4.1.3. Analyse de l'exploitation de l'entreprise :	168

Table des matières

4.1.3.3. L'intégration locale : relais du développement de la sous-traitance locale	179
4.1.3.4. La durée de vie de la relation du partenariat et les différents points de passage d'instabilité : ...	181
4.2. L'analyse subjective de la performance	183
4.2.1. L'engagement des partenaires dans le projet	183
4.2.2. La confiance entre les partenaires :	186
4.2.3. L'opportunisme des partenaires :	188
4.2.4. La réciprocité:	189
4.2.5. Le risque relationnel :	189
4.2.6. Le degré de réussite de la relation du partenariat (vision des partenaires)	191
5-verification des hypothèses	192
6. Analyse et discussion des Résultats	193
• Conclusion générale	201
• Bibliographie	207
• Les annexes	218
• Liste des annexes	248
• Liste des tableaux	250
• Liste des figures	252
• Table des matières	254

Résumé :

La présente recherche vise l'analyse de la performance d'une entreprise commune née d'une relation de partenariat entre deux partenaires locaux et un partenaire étranger engagé dans l'industrie automobile. Ce partenariat est asymétrique à travers plusieurs critères, comme la taille, l'effectif, le chiffre d'affaires et l'implantation en faveur du partenaire étranger. Malgré son caractère asymétrique, ce type de partenariat a existé et continue de marquer l'évolution des relations de coopération entre les entreprises appartenant à des zones géographiques différentes. Certaines expériences ont réussi, d'autres ont connu des échecs. La littérature existante, a rapporté l'analyse des chercheurs sur leur performance, qui nous aide à connaître les critères retenus pour évaluer ce type d'expérience.

L'étude empirique a été menée dans cette entreprise commune implantée à l'Ouest algérien, guidée par le besoin d'analyser ses performances. Nous avons exploité trois modes de collecte pour réaliser cette étude : l'entretien semi directif, l'observation, et les documents de l'entreprise. Les résultats obtenus ont montré que ce type de partenariat est performant et une grande partie de cette performance est affectée par la pré- formation du partenariat, le climat d'investissement et la confiance entre les partenaires.

Mots clés: Partenariat, alliance stratégique, partenariat asymétrique, performance, entreprise algérienne, entreprises étrangère, montage de véhicules

ملخص

يهدف هذا البحث إلى تحليل أداء مؤسسة مشتركة نشأت بين شريكين محليين و شريك أجنبي ينشط في صناعة السيارات. هذه الشراكة غير متكافئة من خلال اعتماد بعض المقاييس ، كالحجم ، عدد العمال ، رقم الأعمال والموقع لصالح الشريك الأجنبي. رغم طابعها غير المتكافئ ، فإن هذا النوع من الشراكة موجود و لا يزال يطبع تطور علاقات التعاون بين المؤسسات المنتمية لمناطق جغرافية مختلفة. بعض التجارب نجحت و البعض أخفق. إن الأدبيات الموجودة، ذكرت تحليل الباحثين حول الأداء، الذي ساعدنا على معرفة المقاييس المعتمدة في تقييم هذه التجارب.

جرت الدراسة الميدانية في هذه المؤسسة المشتركة الموجودة في الغرب الجزائري بدافع تحليل أدائها. قمنا باستغلال ثلاثة وسائل لجمع البيانات وهي المقابلة شبه الموجهة، الملاحظة ووثائق المؤسسة. بينت نتائج الدراسة أن هذا النوع من الشراكة حقق أداء مقبول من خلال الحصول على ما قبل التكوين في مجال الشراكة، مناخ الاستثمار و الثقة الموجودة بين الشركاء.

الكلمات المفتاحية : الشراكة ، التحالف الاستراتيجي ، الشراكة غير المتكافئة ، الأداء ، المؤسسة الجزائرية ، المؤسسة الأجنبية ، تركيب السيارات.

Abstract :

This research aims to analyze the performance of a joint venture born from a partnership relationship between two local partners and a foreign partner engaged in the automotive industry. This partnership is asymmetric across several criteria, such as size, workforce, turnover and location in favor of the foreign partner. Despite its asymmetric nature, this type of partnership has existed and continues to mark the development of cooperative relations between companies belonging to different geographical areas. Some experiments have succeeded, others have failed. The existing literature, reported the researchers' analysis of their performance, which helps us to know the criteria used to evaluate this type of experience.

The empirical study was carried out in this joint venture located in western Algeria, guided by the need to analyze its performance. We used three collection methods to carry out this study: semi-structured interview, observation, and company documents. The results obtained have shown that this type of partnership is efficient and a large part of this performance is affected by the pre-formation of the partnership, the investment climate and the trust between the partners.

Keywords: Partnership, strategic alliance, asymmetrical partnership, performance, Algerian companies, foreign companies, vehicle assembly.