

MOTIVATIONS ET AVANTAGES DES ALLIANCES STRATÉGIQUES

Par : **Mme. TOURI Rosa**

Enseignant

Motivations et Avantages des Alliances Stratégiques

Par : **Mme. TOURI Rosa**

Enseignant

Résumé :

La création d'alliances stratégiques est une des options retenues de plus en plus par les entreprises, pour assurer leur développement à l'international.

D'un autre côté, les firmes locales, notamment dans les pays émergents, sont attirées vers la coopération avec des multinationales venant s'installer sur leur marché, car pouvant constituer un levier pour leur développement sur le marché domestique.

Si l'objectif global est d'améliorer ses résultats en s'appuyant sur la coopération avec l'autre, les motivations des firmes locales et des multinationales pour créer des joint-ventures ainsi que les avantages attendus de ces dernières peuvent être très divergents.

Notre attention est portée sur cette problématique. Nous nous sommes intéressés aux raisons de création et aux avantages tirés de deux joint-ventures algériennes, l'une appartenant au secteur hôtelier et conclue avec une multinationale française, et l'autre appartenant au secteur pharmaceutique et créée avec une multinationale américaine.

Mots clés : alliances stratégiques, Joint-ventures, motivations des alliances, avantages des alliances

Abstract :

The creation of strategic alliances is one of the options used increasingly by companies for their international development.

On the other hand, local firms especially in emerging countries, are attracted to cooperation with multinationals coming to settle in their market, because that can be a lever for development in the domestic market.

If the overall goal is to improve its performance based on cooperation with each other, the motivations of local and multinational companies to create joint ventures and the expected benefits of the latter can be very divergent.

Our focus is on this issue. We are interested in creating reasons and benefits from two Algerian joint ventures.

One belonging to the hotel sector and concluded with a French multinational and the other belonging to the pharmaceutical industry and created with a U.S. multinational

Keywords : strategic alliances, joint ventures, alliances motivations , benefits of alliances

Introduction :

Les importantes évolutions qu'a connu le contexte mondial ces dernières décennies (évolution technologique, concurrence rude...), privilégient davantage les alliances stratégiques, comme mode de développement à l'international.

D'un autre côté, les firmes locales des pays émergents sont souvent en quête de savoir-faire jugés primordiaux pour leur développement.

Ainsi ces firmes recherchent souvent des compétences technologiques, un savoir-faire industriel et un savoir-faire managérial. Ces savoir-faire souvent détenus par des multinationales et qui peuvent être transférés aux firmes locales en cas d'alliance stratégique.

Notre attention s'est portée sur ce phénomène d'alliances stratégiques. Ainsi, nous avons effectué une recherche dont l'un des principaux axes est l'examen des motivations de la création d'alliances, entre firmes locales algériennes et firmes multinationales, prenant la forme de joint-venture.

Après l'exposé d'une synthèse de notre méthodologie d'études, nous présenterons les principaux résultats obtenus à l'issue de notre recherche ; ils feront ensuite objet « d'interprétation » et « discussions » en les confrontant à la théorie.

I – Methodologie de Recherche :

L'objectif de notre recherche est de répondre à l'interrogation majeure suivante :

Quelles sont les motivations de la création d'alliances stratégiques entre firmes algériennes et multinationales ?

Pour mener notre recherche nous adoptons un positionnement épistémologique « Positiviste ».

Ainsi, nous allons étudier un « réel objectif » complètement indépendant de nous.

Nous serons en conséquence neutre et nous l'étudierons sans l'influencer et sans que l'on soit influencé par cet objet d'étude.

Nous essaierons d'étudier une relation de cause à effet, observable et

mesurable scientifiquement.

En partant de notre positionnement épistémologique, et vu la nature de notre problème de recherche, nous avons opté pour une démarche hypothético-déductive.

Ainsi, en ayant comme point de départ notre revue de littérature, nous avons formulé les hypothèses suivantes, qui contribueront à apporter des réponses à chacune de nos questions de recherche.

Hypothèse 1 : La multinationale cherche à bénéficier du réseau relationnel et politique du partenaire local. (Garrette et Dussauge, 1995, P93).

Hypothèse 2 : La firme locale vise à s'approprier progressivement certaines compétences technologiques et des savoir-faire industriels de son allié (Amelon et Cadebat, 2010, P211).

Hypothèse 3 : La firme locale cherche à acquérir des compétences en management (Amelon et Cadebat, 2010, P211).

Notre démarche de collecte des données est constituée de deux voies complémentaires :

- Une étude qualitative dont l'objectif principal est de collecter des données permettant de vérifier nos trois hypothèses. Cette étude aura comme cible le directeur général de chaque joint-venture à étudier, ainsi que des dirigeants des maisons mères locales et multinationales ayant une relation directe avec leur joint-venture.

Cette étude qualitative sera conduite par nos soins sur la base d'entretiens semi-directifs, en nous appuyant sur un guide d'entretien.

Les données recueillies seront un « contenu » (discours) que nous allons traiter et analyser en prenant le thème comme unité d'analyse.

- Une recherche documentaire visant à collecter des données au sein des joint-ventures à étudier, et auprès d'autres sources (sites internet des multinationales et des firmes locales, sites internet de ministères algériens, Conseil National Économique et Social,...) , dans la perspective de cerner les missions et connaître les particularités des entités à étudier ainsi que l'environnement dans lequel elles ont pris forme.

Pour concrétiser nos études, nous avons opté pour un terrain de recherche composé de deux cas d'alliance.

Le premier cas est dans le secteur hôtelier. Nous allons étudier une alliance stratégique conclue entre la firme locale « Gimmo » (Groupe d'Investisseurs du Maghreb et du Moyen-Orient) et le groupe « Accor », multinationale française. Nous allons en effet nous intéresser à l'étude de l'hôtel « Ibis Alger ».

Le second cas est dans le secteur pharmaceutique. Nous nous intéresserons à une joint-venture conclue entre « Sidal » et une multinationale pharmaceutique américaine. Par respect de la volonté de la joint-venture étudiée, nous allons

garder l'anonymat de cette firme et de sa maison mère multinationale.

Le choix de ce terrain d'application de la recherche a été motivé à la fois par le fait que ces cas sont en adéquation avec nos critères de sélection et par l'opportunité qui nous a été offerte avec l'intérêt porté à notre recherche et donc offrir la possibilité de les prendre comme cas d'étude.

Par critères de sélection nous entendons :

- Des joint-ventures conclues entre firmes algériennes et multinationales ;
- Des joint-ventures en activité depuis au moins deux ans ;
- Et qui appartiennent à des secteurs d'activité dans lesquels nous n'avons jamais exercé (ceci afin d'être dans le respect des implications de notre positionnement épistémologique, notamment le fait d'être complètement indépendant de l'objet d'étude et être neutre)

II – Recueil, Traitement et Analyse des Données :

1– Recueil des données (Les entretiens) :

Nous avons conduit des entretiens semi-directifs avec la cible de notre étude qualitative composée des dirigeants des joint-ventures et des représentants des maisons mères.

L'étude qualitative a été conduite en 2011.

Les personnes à interviewer, sont toutes des personnes très occupées avec de lourdes responsabilités et des plannings très chargés, et il était donc indispensable de prendre rendez-vous suffisamment à l'avance (ça variait de quelques jours à quelques mois à l'avance), avec chacun de ces dirigeants.

L'entretien était parfois conduit en deux phases pour des raisons de disponibilité des dirigeants.

Les entretiens se sont déroulés dans les locaux des firmes concernées, plus précisément dans le bureau du directeur (ou directrice) à interviewer.

Chaque entretien a duré entre 45 minutes et 2 heures de temps.

2– Traitement et analyse des données:

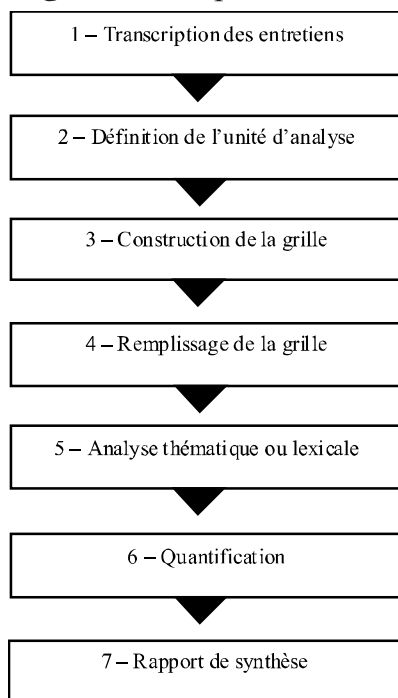
Giannelloni et Vernette donnent la définition suivante à l'analyse de contenu :

« C'est une technique d'analyse d'un « discours » fondée sur un ensemble de procédures structurées de classification. C'est une méthode de description objective, systématique du contenu manifeste des données qualitatives. »¹

L'analyse de contenu repose sur un processus composé de sept étapes successives, illustrées dans la figure ¹.

¹ GIANNELLONI Jean-Luc et VERNETTE Éric, Études de marché, Éditions Vuibert, 2^{ème} édition, Paris, 2001, P96

Figure 1 : Étapes d'une analyse de contenu²



a- Transcription des entretiens :

Il s'agit de transcrire fidèlement le discours de l'interviewé. C'est une étape importante du processus d'analyse de contenu.

Nous avons effectué cette étape au fur et à mesure de chaque entretien. Ainsi, sur la base des notes prises, nous avons saisi sur ordinateur l'ensemble du discours recueilli.

b- Définition de l'unité d'analyse de contenu :

Le choix de l'unité d'analyse dépend directement de l'objectif de l'étude.

Les unités fréquemment utilisées sont le mot, la phrase et le thème.

Le thème : Il s'agit d'un groupe de phrases jugées équivalentes, car elles font référence à des situations, des objectifs ou des concepts proches.

Vu l'objectif de notre étude qualitative, nous avons opté pour le thème comme unité d'analyse.

c- Construction de la grille d'analyse :

L'objectif assigné à cette étape est de créer une grille de dépouillement qui sera utilisée pour l'ensemble des entretiens.

La construction de cette grille se fait par tâtonnements successifs en se basant sur une lecture et relecture des discours recueillis, afin d'identifier les rubriques (ou catégories) qui semblent être les plus pertinentes pour l'analyse.

² Ibid.

Comme évoqué plus haut, dans le cadre de notre étude, nous avons opté pour « le thème » comme unité d'analyse, de ce fait nous avons construit « un dictionnaire de thème », sur le quel nous nous sommes appuyé pour l'analyse du contenu recueilli.

Le tableau 1 représente notre dictionnaire de thèmes.

Tableau 1 : Dictionnaire des thèmes

Thème	Code	Hypothèse concernée
Raisons de la création de l'alliance	1	H1, H2, H3
Objectifs de la création de l'alliance	2	H1, H2, H3
Avantages tirés de l'alliance	4	H1, H2, H3
Bénéficier des ressources de l'allié	5	H1, H2, H3
Réduction des coûts	6	H1, H2, H3
Bénéficier du savoir-faire de l'allié	7	H1, H2, H3
Acquisition de compétences nouvelles ou amélioration des existantes	8	H1, H2, H3
Amélioration de la position concurrentielle de la joint-venture	9	H1, H2, H3

d– Codification des interviews et remplissage de la grille :

Après avoir identifié des catégories de la grille, on reprend une à une les transcriptions des entretiens et on affecte à chaque unité du discours le code prévu.

À l'issu de cette phase, on établit une synthèse à partir des éléments les plus significatifs de chaque entretien.

c– Analyse thématique ou lexicale :

L'analyse se décompose en deux phase, l'une dite « analyse horizontale » et la seconde appelée « analyse verticale ».

Dans l'analyse horizontale, il s'agit d'effectuer un traitement intra-interview visant à retracer l'ordre d'apparition des thèmes, pour se focaliser ensuite sur les catégories les plus souvent évoquées ou omises par le répondant. Et terminer par une fiche de synthèse de chaque interview.

Quant à l'analyse verticale, elle concerne l'ensemble des interviews et vise à établir comment chaque élément de la grille a été abordé par les interviewés.

À travers cette analyse, on repère donc les catégories et les sous catégories les plus fréquentes sur l'ensemble des entretiens.

f- Quantification :

Il y a deux calculs d'indices fréquemment utilisés qui peuvent être introduit : la fréquence d'apparition et la fréquence d'association.

La fréquence d'apparition qui renvoie au nombre de fois où une même catégorie (mot, phrase, thème) a été mentionnée par un même interviewé, ou sur l'ensemble des interviewés.

La fréquence d'association, dont le principe est de relier les catégories qui se succèdent ou se précèdent dans le discours de l'interviewé, est une autre unité à comptabiliser.

Dans notre présente étude, nous avons fait appel à la fréquence d'apparition.

g- Rapport de synthèse :

Il s'agit d'élaborer une synthèse dont le point de départ est l'objectif fixé à l'étude, en passant par un résumé de la démarche de l'étude pour aboutir aux résultats obtenus.

À l'issue des étapes que nous venons de présenter, nous avons abouti aux résultats qualitatifs présentés dans la section suivante.

III – RESULTATS DE L'ENQUÊTE QUALITATIVE :

Cette section a pour objectif d'exposer les principaux résultats obtenus de l'analyse des discours des dirigeants des cas d'alliance étudiés.

Pour ce faire, nous nous sommes basés sur le dictionnaire de thème développé par nos soins et évoqué dans le chapitre précédent.

Nous allons entamer cette section par l'exposé des principaux résultats relatifs à l'alliance entre Accor et Gimmo, et ayant donné naissance à Ibis Alger. Nous passerons ensuite au second cas qui concerne l'alliance entre Sidal et la firme multinationale américaine, pour terminer avec une synthèse des deux cas en termes de résultats comparables. Ainsi, toujours en nous basant sur le dictionnaire des thèmes, nous allons évoquer les points en commun entre les deux cas d'alliances étudiées.

1- Résultats de l'enquête qualitative du cas IBIS :

Raisons de la création de l'alliance :

La première raison de la création de l'alliance entre Accor et Gimmo, citée par les dirigeants interviewés est la volonté des fondateurs. Ces derniers sont amis et ont voulu investir ensemble. Leur relationnel a joué un rôle important dans la prise de décision de la création de l'alliance.

Une autre raison évoquée réside dans le potentiel du marché domestique. Ainsi, celui-ci a été qualifié de vierge, d'où l'intérêt d'investir dans ce secteur.

Des études effectuées par le groupe Accor ont amené les deux alliés à opter pour la marque Ibis, qui a été jugée la plus adaptée au marché algérien.

Une autre raison importante, est le fait que ça n'aurait pas pu se faire sans l'un ou sans l'autre. Chacun des alliés a fait une tentative seul et cela n'avait pas abouti.

Enfin la dernière raison évoquée par l'un des dirigeants interviewé, est l'obligation légale qui impose d'avoir un partenaire local pour pouvoir investir en Algérie.

Objectifs de la création de l'alliance :

L'objectif principal cité par les interviewés est de développer un réseau hôtelier en Algérie sous la marque Ibis. Certains ont précisé qu'il s'agit de développer la première chaîne hôtelière en Algérie.

Le deuxième objectif cité, est d'ordre financier, et il est question de profit. L'objectif quantifié était la réalisation de 36 hôtels puis révisé à 24 hôtels en 09 ans (20 Ibis et 04 Novotel).

Enfin, le dernier objectif, cité par l'un des dirigeants interviewés, est la réalisation d'un rêve pour le fondateur algérien.

Avantages tirés de l'alliance :

Plusieurs avantages ont été mentionnés par les dirigeants interviewés.

Ainsi un des avantages cités est le fait d'avoir une meilleure gestion des différences culturelles grâce au partenaire local.

Ce qui a été cité aussi comme avantage est le fait que la firme commune a également bénéficié du « savoir-faire local » du partenaire local qui a une maîtrise de la législation et a permis d'avoir des facilités administratives.

Il a été avancé par des interviewés que la firme commune a également bénéficié du savoir faire managérial du partenaire « multinationale », considéré également comme un gage de qualité.

Un autre avantage cité par le partenaire étranger est le fait d'avoir réalisé l'objectif de s'implanter en Algérie.

Les deux derniers avantages cités sont la rentabilité, ainsi que la création d'emplois.

Bénéficier des ressources de l'allié :

Plusieurs ressources ont été citées, et la première citée au moins une fois est la ressource financière. Ainsi un répondant a affirmé qu'il y a un partage des risques 50% – 50%. Un autre répondant a exprimé cette ressource en évoquant la solidité financière du partenaire local.

Le réseau de connaissances de l'allié local a été mentionné au moins à deux reprises, telles que les relations avec les autorités locales.

Un autre répondant a évoqué une mutualisation des ressources (mêmes bureaux, même personnel parfois, entraide).

Un autre interviewé a évoqué l'utilisation de l'expertise managériale de l'allié. Ainsi le Ibis est géré par des expatriés (personnel d'Accor) qualifié.

Réduction des coûts de transactions :

Cette question a été évoquée pour savoir si le fait de s'être allié avec un autre firme a permis de réduire les coûts de transaction. A titre d'exemple, est ce que cela a permis de gagner du temps (donc réduire les coûts en termes de temps) ; est ce que cela a permis de créer de meilleures conditions pour avancer (exemple : nature des terrains et leur coûts d'acquisition...), ou avantages fiscaux ...

Enfin, s'il ya réduction des coûts financiers ; comparativement avec ce qui aurait été réalisé si la firme a agit seule sans son allié. Mais les répondants se sont basés sur l'estimation du coût financier du projet pour répondre à cette question.

Les répondants ont donc estimé que le coût financier n'est pas réduit avec l'alliance.

Bénéficier du savoir-faire de l'allié :

Des répondants d'Accor ont affirmé avoir bénéficié du savoir-faire local de leur partenaire qui a une maîtrise de la législation et qui a permis d'avoir des facilitations administratives.

Des interviewés ont mentionné le fait de bénéficier du savoir-faire d'Accor en construction d'hôtels ainsi que de son savoir-faire en gestion d'hôtels.

Acquisition de compétences nouvelles ou amélioration des existantes :

Seulement deux compétences ont été citées par les interviewés. La première réside dans la connaissance du marché algérien ; et la seconde réside dans le fait de renforcer la notoriété du Ibis et l'impact obtenu par la présence sur le marché algérien.

Amélioration de la position concurrentielle de la joint-venture :

L'ensemble des interviewés ont affirmé qu'il y a un vrai manque d'hôtellerie économique en Algérie. Et certains d'entre eux considèrent que la position concurrentielle du Ibis a été améliorée grâce aux apports des deux alliés.

Un autre interviewé, a affirmé qu'il n'y aurait pas eu le même impact si c'était développé localement.

Facteurs favorisant la réussite de l'alliance :

L'alliance entre Accor et Gimmo qui a permis la création de Sieha et du Ibis, a été qualifié par les interviewés comme un partenariat gagnant – gagnant.

Certains dirigeants ont souligné le rôle important que jouent les fondateurs pour la réussite de l'alliance. Ainsi des répondants ont affirmé que les fondateurs facilitent les choses.

2– Résultats de l'enquête qualitative (cas firme pharmaceutique) :

Raisons de la création de l'alliance :

La première raison pour la création de l'alliance citée par la multinationale est l'obligation légale qui exige d'avoir un partenaire locale pour s'installer en Algérie. Cette raison a également été citée par la firme commune.

La multinationale a évoqué également les liens historiques avec l'allié local comme raison de la création de l'alliance.

La firme commune a précisé que Saidal a été choisi à cause de sa position de leader.

Pour Saidal, une des raisons importantes qui ont poussé à créer cette alliance est, d'un côté, la concrétisation d'une volonté politique (des pouvoirs publics), et d'un autre côté, la volonté de Saidal de rechercher un savoir-faire et des apports en capitaux.

Saidal a affirmé que la multinationale a été le demandeur de la création de l'alliance (même si Saidal était demandeurs de technologie) car le marché algérien était important et vital pour cette multinationale.

Objectifs de la création de l'alliance :

Pour la multinationale américaine, l'objectif premier était d'être présent en Algérie et de produire en Algérie.

La firme commune considère que l'objectif est également de produire, prendre le relai à l'importation et répondre aux exigences des autorités pour agréer l'unité.

Pour Saidal, l'objectif premier a été de bénéficier d'un transfert technologique.

Avantages tirés de l'alliance :

La multinationale a affirmé qu'un des avantages tirés de l'alliance est le fait de mettre en place la firme commune dans des délais réduits. Ainsi il est affirmé que, grâce à Saidal, l'usine a été montée rapidement.

De son côté, la firme commune affirme qu'elle a bénéficié d'un transfert technologique de la part de la maison mère multinationale.

Les dirigeants de Saidal considèrent que leur firme n'a pas bénéficié de ce partenariat avec la multinationale américaine.

Ils ont même perdu une partie de leur personnel, séduit par la multinationale.

Ainsi, pendant des années, la firme commune n'assurait que des conditionnements, ce qui n'a pas été à hauteur des attentes de Saidal.

Au sein de la firme commune, Saidal est exclue de la production, et des décisions importantes. Il n'y a donc pas eu de transfert technologique.

Le seul avantage tiré a été de contribuer à faire la promotion de Saidal. Ainsi des joint-ventures avec des grands renforcent la carte de visite de Saidal vis à vis des partenaires potentiels.

Bénéfices des ressources de l'allié :

Les représentants de la multinationale ont affirmé avoir bénéficié du réseau de connaissances de l'allié local.

Ils ont également affirmé avoir utilisé leurs ressources et leur personnel pour construire l'usine, affirmation faite également par la firme commune.

Ces derniers ont ajouté qu'au démarrage c'était difficile (trouver des terrains...), et Saidal les a bien accompagnés.

Réduction des coûts de transaction :

La multinationale considère qu'il n'y a pas eu réduction des coûts financiers. Le coût est jugé pratiquement pareil.

La firme commune considère cependant qu'il y a eu réduction des coûts (le fait de s'appuyer au démarrage sur Saidal). Mais le but n'est pas d'avoir le meilleur coût unitaire, dès lors qu'il y a l'équilibre et un niveau de rentabilité acceptable.

Bénéfices du savoir-faire de l'allié :

La multinationale a affirmé avoir bénéficiée du Savoir-faire local de son partenaire, notamment en termes de facilitations administratives. Ces facilitations ont également été évoquées par la firme commune et soulignées par Saidal.

Acquisition de compétences nouvelles ou amélioration des existantes :

Les alliés n'ont pas évoqués de compétences nouvelles acquises grâce à l'alliance ou des compétences améliorées.

Amélioration de la position concurrentielle de la Joint-venture :

La firme commune considère que la firme locale ou la multinationale auraient réussi seuls. Sur le même marché, même avec des stratégies différentes. Cependant le partenariat constitue une aide précieuse.

Facteurs favorisant la réussite de l'alliance :

La firme commune a affirmé que les partenaires jouent pleinement leurs rôles, ce qui l'aide à réussir.

3- Résultats de l'enquête qualitative (Synthèse des deux cas) :

Raisons de la création de l'alliance :

La première raison citée dans les deux cas réside dans le potentiel du marché algérien, et la seconde concerne l'existence d'une obligation légale imposant à la multinationale d'avoir un partenaire local.

Objectifs de la création de l'alliance :

L'objectif fixé à l'alliance cité dans les deux cas est :

- Pour la multinationale, l'implantation en Algérie
- Pour la firme locale, le bénéfice du savoir-faire

Avantages tirés de l'alliance :

Divers avantages ont été cités dans les deux cas, mais un seul a été cité en commun qui concerne le réseau de relations de l'allié local.

Bénéfices des ressources de l'allié :

Diverses ressources des alliés ont été mises à contribution, mais ce qui a été cité en commun dans les deux cas, c'est le réseau de relations de l'allié local ainsi que ses ressources financières.

Réduction des coûts de transaction :

Dans l'ensemble, les deux cas considèrent que les coûts financiers n'ont pas été réduits grâce à la création de l'alliance.

Bénéfices du savoir-faire de l'allié :

Le savoir-faire évoqué à plusieurs reprises dans les deux cas, concerne le savoir-faire local et les facilités administratives obtenues grâce au partenaire local.

Acquisition de compétences nouvelles ou amélioration des existantes :

Il n'y a pas de compétences nouvelles acquises grâce à l'alliance ou des compétences améliorées évoquées en même temps dans les deux cas d'alliance.

Amélioration de la position concurrentielle de la joint-venture :

La vision des dirigeants du premier et second cas d'alliance diffère en termes de l'apport de cette alliance sur la position concurrentielle de la firme commune.

Facteurs favorisant la réussite de l'alliance :

Ce qui a été évoqué par les deux cas d'alliances, même si c'est sous des expressions différentes, c'est le fait que la réussite de l'alliance a été favorisée par l'accomplissement de chacun des alliés du rôle assigné. On exclut de cette affirmation le partenaire local pharmaceutique, qui ne qualifie pas de « réussite » son alliance avec la multinationale américaine.

Cette section nous a donc permis de connaître les motivations à la création de l'alliance, ainsi que les objectifs qui lui sont fixés.

Elle nous a permis aussi de passer en revue les avantages tirés par les uns et les autres.

IV – Interpretation des resultats et discussions :

Nous allons consacrer cette section à l'analyse et l'interprétation des résultats et leur confrontation avec la théorie.

Nous allons ainsi vérifier nos trois hypothèses. Ce qui va nous permettre d'apporter des réponses en termes de motivations et avantages tirés des alliances stratégiques étudiées.

1– Motivations des multinationales pour la création d'alliances stratégiques :

Hypothèse 1 : La multinationale cherche à bénéficier du réseau relationnel et politique du partenaire local. (Garrette et Dussauge, 1995, P93).

Les résultats de l'enquête qualitative démontrent qu'un des principaux apports de la firme locale réside dans son réseau relationnel et sa « relation avec les autorités locales » qui permet d'obtenir des facilités administratives.

Ainsi dans les deux cas étudiés, les représentants de la multinationale ne citent pas de manière spontanée, comme une des raisons ou un des objectifs fixés à l'alliance, le fait de viser à bénéficier du réseau relationnel et politique du partenaire local.

Cependant, lorsqu'on les interroge sur les savoir-faire détenus par l'allié et dont ils ont tiré profit au sein de l'alliance, ils citent, dans certains cas en premier lieu, ce qui est appelé par certains d'entre eux, le « savoir-faire local ». Ils expliquent que la multinationale a bénéficié du réseau relationnel de leur partenaire local, et les relations avec les autorités locales, grâce auxquels ils ont pu obtenir des facilités administratives, telles que « convention ANDI » pour le Ibis ainsi que des facilités pour la construction ; et pour la firme pharmaceutique, il a été évoqué, par exemple, le fait d'avoir monté l'usine rapidement grâce à leur partenaire local.

Le bénéfice du réseau relationnel du partenaire local est évoqué également comme une des ressources détenues par l'allié local et dont a bénéficié la multinationale au sein de l'alliance.

Ainsi les dirigeants du Ibis et de la multinationale hôtelière ont évoqué le fait d'avoir bénéficié des ressources de leur allié local en termes de « réseau de connaissances de l'allié » et des « relations avec les autorités locales ».

La multinationale pharmaceutique a également cité le « réseau de connaissances de l'allié » comme une des ressources dont elle a tiré profit au sein de l'alliance.

Nous constatons qu'une grande importance a été accordée au réseau relationnel et politique de l'allié local, exprimé à la fois par les multinationales et par les firmes locales interrogées. Ces dernières ont évoqué ce point de manière spontanée en mentionnant les raisons qui ont incitées leurs partenaires à s'allier avec eux, comme il a été cité comme un important apport à l'alliance. Il a

été cité également par les multinationales une multitude de fois sous diverses appellations telles que « ressources de l'allié local » ou « savoir-faire de l'allié local ».

La multinationale cherche à bénéficier du réseau relationnel et politique du partenaire local.

De ce qui précède, nous pouvons conclure que notre première hypothèse a été vérifiée à la fois au sein de la firme hôtelière et de la firme pharmaceutique. Dès lors ainsi notre étude a donc validé ce qui a été avancé par Garrette et Dussauge, 1995 :

Nous pouvons ajouter ce qui a été constaté en termes de qualificatifs accordés au réseau relationnel et politique de l'allié local, soit par la firme multinationale, soit par la firme locale elle-même ou par les deux, comme nous l'avons exposé ci-avant, à savoir :

Le réseau relationnel et politique du partenaire local est considéré à la fois comme « apport », comme « ressource » et comme « savoir-faire » dont a bénéficié la multinationale.

2- Motivations des firmes locales pour la création d'alliances stratégiques :

Hypothèse 2 : La firme locale vise à s'approprier progressivement certaines compétences technologiques et des savoir-faire industriels de son allié (Amelon et Cadebat, 2010, P211).

L'analyse des résultats de l'enquête qualitative fait ressortir le fait que pour la firme locale pharmaceutique, une des principales raisons l'ayant incité à nouer des alliances avec des multinationale dans notre cas étudié, avec une multinationale américaine, réside dans le fait qu'il y a un grand besoin et une recherche de « transfert technologique ». Ainsi, Sidal visait à bénéficier d'un transfert technologique émanant de l'allié américain.

De son côté, la firme locale du secteur hôtelier étudiée, a affirmé avoir cherché à bénéficier du « savoir-faire construction » de son allié français.

En termes de résultats obtenus sur ces deux objectifs visés par les deux firmes locales, la firme hôtelière a affirmé avoir effectivement bénéficié du savoir-faire construction de son allié français. Ainsi quatre hôtels Ibis ont été construit et lancé jusque là, à savoir :

Le « Ibis Alger », ouvert le 27 janvier 2009, avec une capacité de 261 chambres ;

Motivations et Avantages des Alliances Stratégiques

Le « Ibis Tlemcen », ouvert en juin 2011, avec une capacité de 125 chambres ;

Le « Ibis Oran », ouvert en mai 2010, avec une capacité de 150 chambres ;

Le « Ibis Constantine », ouvert le mars 2012, avec une capacité de 172 chambres.

La firme pharmaceutique commune a affirmé, avoir bénéficié d'un transfert technologique émanant de la maison-mère américaine. Par contre, Saidal a clairement affirmé n'avoir bénéficié d'aucun transfert technologique de leur allié américain.

Ainsi, cet objectif fixé n'a pas été atteint par la firme locale algérienne, et cela pour diverses raisons, notamment à cause du fait que détenir 30% du capital de la firme commune, ne leur a pas permis d'accéder et de prendre part aux décisions stratégiques et intervenir activement dans l'alliance.

Ceci dit, d'un autre côté, cela tient aussi au fait que l'allié américain n'a pas forcément une réelle volonté d'effectuer un transfert technologique.

Il est à préciser que l'enquête qualitative a révélé que Saidal était en position de force lors des négociations précédant la conclusion de l'accord d'alliance. Ainsi la multinationale américaine fût le demandeur de l'alliance et Saidal a pris la décision de détenir uniquement 30% du capital de la firme commune afin de minimiser les risques, étant donné que cette alliance fût l'une des premières conclues par Saidal et donc il n'y avait pas encore une expérience significative en termes de gestion de la relation d'alliance.

De ce qui précède, nous concluons que notre seconde hypothèse a été vérifié à la fois dans l'alliance du secteur hôtelier et dans l'alliance du secteur pharmaceutique, nous pouvons affirmer donc que ce qui a été avancé par Amelon et Cadebat, 2010, a été vérifié dans notre étude de cas :

La firme locale vise à s'approprier progressivement certaines compétences technologiques et des savoir-faire industriels de son allié

Nous précisons le fait que notre étude a révélé que la firme locale hôtelière a effectivement pu atteindre cet objectif visé, alors que la firme locale pharmaceutique n'a pas bénéficié du transfert technologique recherché.

La firme locale hôtelière a effectivement bénéficié du savoir-faire construction de son allié multinational français, tandis que la firme locale pharmaceutique n'a pas bénéficié de transfert technologique de son allié multinational américain.

Hypothèse 3 : La firme locale cherche à acquérir des compétences en management (Amelon et Cadebat, 2010, P211).

Les dirigeants de la firme hôtelière, interviewés lors de l'enquête qualitative, ont clairement précisé qu'une des principales motivations de s'allier avec la multinationale réside dans le besoin d'acquérir du savoir-faire en management.

C'est, du reste, ce qui a incité la firme locale à confier la gestion de la joint-venture à la multinationale. Ainsi, dans le contrat d'alliance initial, il a été stipulé que l'alliance entre « Gimmo » et « Accor », allait donner naissance à une première firme commune dénommée « Sieha » dont la mission sera de construire des hôtels dans le cadre des objectifs fixés et dans le respect des modalités fixés dans la stratégie arrêtée conjointement. Une fois l'hôtel réceptionné, sa gestion est confiée à Accor. Les décisions stratégiques devant être approuvées conjointement par la multinationale et la firme locale algérienne.

Le directeur général du Ibis est ainsi un expatrié, de nationalité française désigné par Accor pour assurer la gestion de l'hôtel, et le reste du personnel étant algérien.

De leur côté, les dirigeants de Saidal n'ont pas évoqué l'acquisition de compétences en management comme une des motivations (ou objectifs) de l'alliance avec la multinationale américaine.

La recherche de transfert technologique et la recherche de financement ont été les principales raisons évoquées par la firme locale.

De ce qui précède, nous pouvons conclure que notre troisième hypothèse a été vérifiée dans le cas de la firme hôtelière et non vérifiée dans le cas de la firme pharmaceutique, et cela s'explique en partie par la nature même du secteur d'activité.

Ainsi le secteur pharmaceutique est un secteur très réglementé (les dirigeants nous ont confirmé que même la marge est fixée et parmi les plus importantes préoccupations de la joint-venture est de se conformer constamment à la réglementation en vigueur), et la technologie utilisée est d'un niveau élevé.

Le métier lui-même exige une très grande rigueur car toute erreur pourrait avoir des conséquences néfastes sur le client final à savoir la santé même du patient.

De ce fait, il existe une grande spécialisation du personnel qui doit suivre strictement des procédures très précises.

L'acquisition de compétences en management n'apparaît donc pas comme une priorité.

Nous pouvons conclure donc que l'affirmation de Amelon et Cadebat, n'a pas pu être vérifiée dans la firme pharmaceutique, et de ce fait, nous pouvons avancer que :

La firme locale ne cherche pas systématiquement à acquérir des compétences en management.

Nous pouvons préciser, comme évoqué précédemment, que notre troisième hypothèse a été validée pour la firme hôtelière, qui a souvent accordé une grande importance à l'acquisition de compétences en management, qui a été mentionné par les dirigeants de la firme locale et par les dirigeants de la multinationale.

Dans le secteur hôtelier, la firme locale étudiée cherche à acquérir des compétences en management.

CONCLUSION :

Notre intérêt s'est porté sur les motivations et avantages tirés des joint-ventures créées entre firmes locales algériennes et des multinationales.

Après analyse des résultats de notre étude qualitative, conduite auprès de dirigeants de joint-ventures ainsi que leurs maisons mères, nous avons vérifié nos trois hypothèses de recherche.

Nous avons ainsi vérifié que la multinationale cherchait à bénéficier du réseau relationnel et politique de son partenaire local, et ce dans les deux cas étudiés.

D'un autre côté, nous avons confirmé que la firme locale cherchait à acquérir progressivement certaines compétences technologiques et des savoir-faire industriels de son allié. Pour la firme locale hôtelière, ces savoirs consistent en savoir-faire construction. Pour la firme locale pharmaceutique, il s'est avéré qu'elle était à la recherche d'un transfert technologique de son allié pharmaceutique américain.

Nous avons également constaté que pour la firme locale hôtelière, l'acquisition d'un savoir-faire en management était un des principaux avantages recherché à travers l'alliance avec une multinationale du secteur de l'hôtellerie.

Enfin, à souligner que la recherche sur les alliances stratégiques n'est pas suffisamment développée sur des cas algériens. Beaucoup d'autres aspects, dont les enjeux sont importants, méritent d'être étudiés afin d'éclairer utilement les décideurs confrontés aux complexes situations des alliances.

Références bibliographiques :

- AMELON Jean-Louis, CADEBAT Jean-Marie, les nouveaux défis de l'internationalisation, quel développement international pour les entreprises après la crise, Editions DE BOECK, Bruxelles, 2010.
- BALANTZIAN Gérard, L'Avantage Coopératif, le partenariat, la coopération, l'alliance stratégique, Les Editions d'Organisation, Paris, 1997
- BENACHENHOU Abdellatif, Les nouveaux investisseurs, Alger, 2006.
- BOISSY Patrice, Développement International, le Choix des Stratégies, Éditions d'Organisations, Paris, 1989.
- BOYER Luc, EQUILBEY Noël, Organisation, Théories, Applications, Editions d'Organisation, Paris, 1999, 2003
- COLLINS TIMOTHY, DOORLEY THOMAS, Les alliances stratégiques, InterEditions, Paris, 1992
- DEYSINE Anne, DUBOIN Jacques, s'internationaliser, stratégies et techniques, éditions DALLOZ, Paris, 1995
- DUCREUX Jean-Marie, MARCHANT-TONEL Maurice, Stratégie, les clés du succès concurrentiel, éditions d'Organisation, Paris, 2004
- DOZ YVES, HAMEL GARY, l'Avantage des alliances, logique de création de valeur, Editions DUNOD, Paris, 2000
- DUSSAUGE Pierre, GARRETTE Bernard, les stratégies d'alliances, les éditions d'organisations, Paris, 1995
- GERVAIS Michel, stratégie de l'entreprise, 5ème édition, ECONOMICA, 2003
- HATCH Mary Jo, théorie des organisations, de l'intérêt de perspectives multiples, éditions De Boeck Université, Bruxelles, 2000
- JOLLY Dominique, Alliances interentreprises – Entre concurrence et coopération, Éditions Vuibert, Paris, 2001
- KARSAKLIAN Éliane, Internationalisation d'entreprises, démarche et stratégies pour vendre sur les marchés étrangers, éditions DUNOD, Paris, 2009
- LAVALETTE Georges, Marie NICULESCU, les Stratégies de croissance, Éditions d'organisation, Paris, 1999
- MEIER Olivier, SCHIER Guillaume, entreprises multinationales, Stratégie, Restructuration, Gouvernance, Editions Dunod, Paris, 2005
- MEIER Olivier, SCHIER Guillaume, Fusions Acquisitions, Stratégie, Finance, Management, Editions Dunod, Paris, 2003
- MILGATE Michael, partenariats, externalisation et lean organisation, l'alliance des performances, Edition MAXIMA, Paris, 2004

ROJOT Jacques, Théorie des organisations, éditions ESKA, 2ème édition, Paris, 2005

ROBBINS Stephen, JUDGE Timothy, Comportements organisationnels, Éditions PEARSON Éducation, 12e édition, France, 2006

STRATEGOR, Politique générale de l'entreprise, stratégie, structure, décision, identité, 3e Edition, Editions DUNOD, Paris, 1997

Articles :

BCHINI Belgacem, « Vers une méthode pour la mesure de performance d'une alliance », Revue des sciences de gestion, Direction et Gestion, N°213, 2006.

BOUALEM Fatima, « Les Institutions et Attractivité des IDE », Communication au Colloque International « Ouverture et émergence en Méditerranée », Maroc, 2008.

BOUCHER Estelle, FOURNIER Christophe, FENNETEAU Hervé, « Le profil du loup solitaire et le management des alliances commerciales : Une étude exploratoire », Revue management&avenir, N°31.

CATHERINE David, COROLLEUR Frederic, GENET Corine, « Dynamiques industrielles et réseaux d'alliances dans les biotechnologies », Revue française de gestion, N°202, 2010.

CHERIET Foued, LE ROY Frederic, RASTOIN Jean-Louis, « Instabilité des alliances stratégiques asymétriques : Cas des entreprises agroalimentaires locales en Méditerranée », AIMS, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 2007.

DEPRET Marc-Hubert et HAMDOUCH Abdelillah, « Coalitions industrielles, réseaux de firmes et dynamiques de concurrence-coopération dans les secteurs en cours de globalisation : le cas de l'industrie pharmaceutique, Cahiers de la MSE, Mars 2000 cités par Meier et Missonier,

DOSI G., « Technological paradigms and technology trajectories: a suggested interpretation of the determinants and directions of technical change », Research policy, volume 11, 1982 dans GUILLOUZO Raymond, PERROT Pascal, RUFFIO Philippe, « Les alliances stratégiques au service du développement des coopératives agro-alimentaires, le cas de l'ouest de la France », Annals of Public and Cooperative Economics, 72.3, CIRIEC, 2001.

GHERTMAN Michel, « Olivier Williamson et la théorie des coûts de transaction », Revue Française de Gestion, N° 142, 2003. P191-213.

HALLOUL Rached, réseaux d'alliances et asymétries du pouvoir, Microsoft et les navigateurs internet, La revue des sciences de gestion, n°220-221, juillet-octobre 2006

JAOUEN Annabelle, SAMMUT Sylvie, « Entre laisser faire et assistanat, l'alliance stratégique : une voie médiane ? », « Colloque Accompagnement des jeunes entreprises : entre darwinisme et assistanat », Montpellier, 2005.

JAOUEN Annabelle, « Spécificités des alliances stratégiques dans le cas des très petites entreprises », Revue de l'Économie Méridionale, n° 208, 2004, dans TRABELSSI Karim, « La confiance : la plate forme de l'alliance stratégique », management&avenir, N°14, 2006.

JOLLY Dominique, « Alliances technologiques inter-entreprise : champ d'application et explications théoriques ». Gestion 2000, 1993. p 72-92.

JOLLY Dominique, « Un éclairage sur le concept d'alliance interentreprises », Humanisme & Entreprise, N°254, août 2002