

LA PERFORMANCE DES ALLIANCES STRATEGIQUES : REFERENCE AU CAS DE L'ALGERIE

أداء التحالفات الاستراتيجية: إشارة إلى حالة الجزائر

THE PERFORMANCE OF STRATEGIC ALLIANCES: REFERENCE TO THE CASE OF ALGERIA

Yasmine HARITI¹; Nacira BOUKHEZER^{*2}

Date : 10/ 12/ 2019

- Date d'acceptation : 28/ 06/ 2020

- Date d'édition : 30/ 12/ 2020

ملخص:

تهدف هذه الورقة الى تقديم مساهمة تكميلية لمعرفة مدى مساهمة التحالفات الاستراتيجية في تحسين أداء الشركات في البلدان النامية، باعتبار هذا النوع من الاستثمار وسيلة هامة لتطوير الشركات ورفع قدرتها التنافسية. باستخدام الدراسة التحليلية والاستنتاجية، سنقوم أولاً بتحديد الإطار العام للتحالفات الاستراتيجية وأنواعها المختلفة، ثم سنقوم بتحليل مساهمتها في تحسين أداء الشركات في الدول النامية، قبل الانتقال إلى تجربة الجزائر. وخلصت الورقة إلى أن هذا الشكل من الشراكة مفيد حقاً للشركات واقتصاديات الدول الشريكة ولكن بشرط تزويدها بإطار تنظيمي وبيئة أعمال مشجعة، في الجزائر لم يحدث هذا بعد.

الكلمات المفتاحية: تعاون دولي، تحالفات استراتيجية، البلدان النامية، نجاعة، شركات جزائرية.

Abstract:

The objective of this paper is to contribute to a better knowledge of the participation of strategic alliances in improving the performance of companies in developing countries considering this type of investment as an important lever for development and strengthening the competitiveness of companies. Basing on the analytical and deductive study, we will first define the general framework of strategic alliances and their different types, and then we will analyze their contribution to improving the performance of companies in developing countries, before moving on to the experience of Algeria. The paper concludes that this form of partnership is very beneficial for the companies and the economies of the partner countries, but on condition of providing them with a regulatory framework and a business environment, which is motivating, in Algeria this is not yet the case.

Keywords: strategic alliances, international cooperation, underdeveloped countries, performance, Algerian companies.

Résumé :

L'objectif de ce papier est de contribuer à une meilleure connaissance de la participation des alliances stratégiques à l'amélioration de la performance des entreprises et des économies en développement, considérant cette stratégie comme un important levier de développement et de renforcement de la compétitivité des entreprises. En nous basant sur l'étude analytique et déductive, nous définirons d'abord le cadre général des alliances stratégiques et leurs différents types, puis

* Auteur correspondant: Nacira BOUKHEZER, E mail: nacira_bz@yahoo.fr

¹ ياسمين حريتي, University of Bejaia, Laboratory of Economy and Development (LED): Algeria, yasmine.hariti@uni-Bejaia.dz.

² نصيرة بوخزر, University of Bejaia, Laboratory of Economy and Development (LED): Algeria, nacira.boukhezer@uni-Bejaia.dz.

nous analyserons leur contribution à l'amélioration de la performance des entreprises des pays en développement, avant de s'intéresser à l'expérience de l'Algérie.

L'étude conclut que ce partenariat est réellement bénéfique pour les entreprises et les économies des pays partenaires, mais à condition de leur offrir un cadre réglementaire et un environnement des affaires motivants, et en Algérie ce n'est pas encore le cas.

Mots clés : Coopération internationale, alliances stratégiques, performance, pays en développement, entreprises algériennes.

Introduction

Sous l'effet de la mondialisation de l'économie et l'intensification des échanges à l'échelle internationale, mais aussi l'importance croissante du savoir et des technologies dans l'économie ainsi que les formes de gouvernance, les entreprises recourent à de nouvelles stratégies pour garantir leur pérennité ou s'imposer sur les marchés étrangers. Ces stratégies varient de simples partenariats, alliances stratégiques et réseautage (networking), et s'établissent même avec des concurrents.

Plusieurs facteurs peuvent expliquer les raisons pour lesquelles de grandes multinationales établissent des partenariats avec des opérateurs locaux, que ce soit par le biais de participations croisées, d'alliances stratégiques ou de coentreprises. En effet, ce sont des options auxquelles recourent surtout les firmes multinationales (FMN) qui choisissent entre ces différents modes pour étendre leurs activités sur les marchés étrangers, en tenant compte de plusieurs facteurs tels que les besoins de l'entreprise, le secteur d'activité, le marché national ou le marché cible... etc. Cependant, pour certains pays en développement, c'est devenu aussi une voie de secours pour sauver un certain nombre d'entreprises devenues non performantes en s'associant avec des partenaires étrangers plus dotés en technologie et savoir-faire, ou juste pour attirer des IDE sur leurs territoires.

Ces modes d'entrée ou stratégies d'internationalisation revêtent diverses formes et sont traditionnellement classées en trois catégories : les exportations, les investissements directs étrangers (IDE) et les partenariats. Or, si ces partenariats permettent, dans certains cas, de respecter la législation existante, qui impose aux entreprises étrangères de recourir à des partenaires nationaux au cours des premières années de leur implantation (le cas de l'Algérie), la maîtrise de l'environnement du marché concerné reste le principal objectif de ces partenariats. Les FMN recourent à la coopération avec des partenaires locaux, étant donné que ces derniers connaissent la nature de la demande locale, les habitudes de consommation, mais aussi la nature et le niveau des investissements déjà en place (La culture locale).

L'internationalisation des marchés a conduit à un fort développement des alliances stratégiques qui apparaissent comme les plus adaptées à l'environnement économique et technologique d'aujourd'hui. Elles peuvent même servir à réduire l'écart entre les pays industrialisés et les pays en développement. Les alliances stratégiques jouent ainsi un rôle important dans les pays d'accueil en matière de transferts de connaissances et de technologies, de création d'emplois, des exportations et de compétitivité internationale.

Le concept des alliances relève de stratégies concurrentielles visant à créer, maintenir ou accroître les avantages concurrentiels des entreprises, en leur assurant une position favorable dans leur environnement et qui peuvent être réalisées par la mise en œuvre de deux stratégies génériques : obtenir un leadership en termes de coûts ou de différenciation (Porter, 1985).

A cet effet, ce papier étudie la contribution des firmes étrangères à la performance économique des pays en développement par le biais d'alliances stratégiques internationales en général, puis de manière particulière, apprécier la situation de type d'investissement en Algérie. En nous basant sur l'étude analytique et déductive, nous définirons d'abord le cadre général des alliances stratégiques et leurs différents types, puis nous analyserons leur contribution à l'amélioration de la performance des entreprises des pays en développement, avant de s'intéresser au cas particulier de l'Algérie.

1- Cadre général des alliances stratégiques

L'alliance consiste en un accord formel entre au moins deux entreprises qui s'engagent dans un projet commun, tout en conservant leur autonomie juridique et stratégique. Il s'agit d'un processus à long terme, impliquant la mise en commun de certaines ressources et compétences, un comportement coordonné des partenaires et le partage des résultats (Blanchot & Guillouzo, 2011).

1-1 Définitions

Les alliances stratégiques ont fait l'objet de plusieurs tentatives de définition : elles se définissent comme des accords précis conclus dans la durée, par lesquels les entreprises se partagent, se regroupent ou s'échangent des moyens en vue de réaliser un projet ou une activité spécifique, afin de se doter et maintenir des avantages compétitifs. Elles comprennent également des associations entre plusieurs firmes concurrentes qui choisissent de coordonner les compétences et ressources nécessaires, plutôt que « de mettre en œuvre ce projet ou activité de manière autonome, en supportant seules les risques, et en affrontant seules la concurrence ou de fusionner entre elles ou de procéder à des cessions ou acquisitions d'activités »¹.

Certains auteurs distinguent entre la simple alliance et celle dont le caractère est stratégique : "une alliance est stratégique lorsqu'elle associe deux ou plusieurs entreprises concurrentes ou potentiellement concurrentes et que les ressources mises en commun et les objectifs visés par l'entente de collaboration touchent à des secteurs clés ou à des activités vitales. L'entente de collaboration se concrétise par un engagement quasi irréversible de la part des alliés"².

Pour Arlandis (1987), l'alliance est stratégique tout simplement parce qu'elle est un élément de la stratégie. C'est la teneur des projets, leur importance et les compétences mises à jour par les partenaires qui rendent stratégiques les accords interentreprises (Delapierre 1991) et l'existence d'une certaine concurrence au moins potentielle entre les entreprises ayant affirmé leur volonté de coopérer (Garette et Dussauge 1995). L'alliance stratégique combine donc rivalité et coopération.

En effet, dans une alliance stratégique, chacun des partenaires conserve son indépendance, ses intérêts et son autonomie. En outre, une alliance peut être formée au niveau intra ou inter-industriel, c'est-à-dire entre des entreprises d'un même secteur ou de secteurs différents.

Ces définitions excluent toute idée de se faire concurrence sur l'activité concernée, de fusionner entre elles ou de procéder à des cessions ou acquisitions d'activité. Néanmoins, l'alliance stratégique peut être une étape transitoire vers une cession complète, tout en préservant la possibilité de coopération durable.

Dans certains cas, les alliés peuvent juger préférable de donner à l'alliance une personnalité morale distincte de celle des entreprises partenaires. A cet effet, ils pourront créer une entité juridique et filiale commune appelée 'joint-venture'.

Dussauge et Garette (1995) annoncent un motif, autre que celui de la mondialisation, qui oriente les entreprises vers les alliances stratégiques : l'échec des fusions-acquisitions. Ils expliquent que le recours de plus en plus accru aux alliances stratégiques est dû, en grande partie, aux échecs qui avaient marqué la grande vague de fusions dans les années 1980. Ces alliances ont en effet, permis d'éviter le degré irréversible des fusions.

1-2 Catégorisation des alliances stratégiques

A des niveaux différents d'internalisation et d'interdépendance entre partenaires, il existe plusieurs types d'alliances. Ces opérations varient entre accords de coopération limités à des projets à court terme et impliquent une faible participation, à des alliances plus globales et plus durables avec des prises de participation (Narula et Hagedoorn, 1999). Selon l'OCDE, les alliances stratégiques peuvent être classées en deux grandes catégories avec ou sans prise de participation.

1-2-1 Alliances avec prise de participation

Il s'agit de prise de participation par les partenaires dans le capital. La coentreprise est la forme la plus courante d'alliance avec prise de participation et consiste en la création d'une société distincte, dont le capital est partagé entre deux ou plusieurs associés. Il s'agit soit d'une société nouvellement créée, soit d'un groupe d'unités ou de divisions préexistantes appartenant aux associés, dont chacun s'attend à recevoir une part des dividendes au prorata de sa participation.

Elle apparaît lorsqu'au moins deux firmes indépendantes partagent le capital et le contrôle d'une entreprise commune et distincte³. C'est la forme la plus avancée de coopération dans la mesure où elle est à la fois une organisation juridiquement autonome possédant des fonds propres et le produit de deux organisations souveraines⁴.

Jolly (2001) la définit comme une "entité organisationnelle légale et distincte créée et détenue par des firmes indépendantes les unes des autres, par transfert d'une fraction de leurs ressources (humaines, technologiques, commerciales etc.) en vue de la conduite d'une action conjointe (R&D, approvisionnement, fabrication, commercialisation etc.)"⁵.

Pour l'OCDE, c'est "une activité commerciale coopérative formée par deux ou plusieurs entreprises distinctes à des fins stratégiques, qui donne lieu à la création d'une entité distincte dotée de la personnalité juridique, et qui répartit la propriété, les responsabilités opérationnelles, les risques financiers et les fruits de l'investissement entre les partenaires, chacun préservant son identité et son autonomie"⁶.

1-2-2 Alliances sans prise de participation

Il s'agit d'une forme plus souple et parfois moins risquée lorsque les perspectives de collaboration sont difficiles à estimer ou lorsque, dans un premier temps, les engagements ne semblent pas atteindre un certain degré. Elles comprennent une série d'accords de collaboration interentreprises, tels que les coopérations en R&D, les contrats de coproduction, les échanges technologiques, les contrats d'approvisionnement, les accords de commercialisation et les consortiums l'exploration.

L'alliance sans prise de participation est souvent l'étape préliminaire à la création d'une coentreprise. Les sociétés peuvent conclure un accord de collaboration sans prise de participation pour estimer l'évolution du projet dans une période déterminée. Comme la collaboration ne demande pas d'engagement initial majeur, elle n'entraîne pas de contraintes. La collaboration sans

prise de participation peut être la meilleure solution si l'activité concernée est l'une des activités de base des partenaires. S'il s'agit d'une activité périphérique, la coentreprise pourrait être préférable.

Par ailleurs, Garrette et Dussauge (1995) ont déterminé trois types d'alliances stratégiques, des alliances complémentaires, de co-intégration et de pseudo concentration ;

1-2-3 Alliances complémentaires, dont l'objectif principal étant de combiner des compétences distinctes mais complémentaires dans le cadre d'un projet commun, afin de renforcer la synergie des contributions et empêcher la concurrence par différenciation.

1-2-4 Alliances de co-intégration, constituent des apports d'actifs pour fabriquer conjointement certains composants (ou sous-produits) intégrés dans deux produits finaux spécifiques à chaque partenaire (ALBAGLI 1999). L'objectif principal de ce type d'alliance est de réaliser des économies d'échelle à un certain stade du processus de production.

1-2-5 Alliances de pseudo concentration, dont la collaboration porte sur la réalisation et la commercialisation d'un même produit (ou service) final, en mobilisant des compétences et contributions similaires des partenaires. Les alliances dans le transport aérien, par exemple, appartiennent à ce type d'alliances.

1-3 Objectifs et conditions d'une alliance stratégique

Lors de la création de l'alliance, les partenaires la considèrent comme une possibilité de concrétiser leurs propres objectifs stratégiques⁷. Pour certaines entreprises, les alliances stratégiques leur permettent d'atteindre leurs objectifs économiques (Williamson 1975, Harrigan 1985), tandis que d'autres y voient une réponse adéquate au défi imposé par l'environnement (Porter 1980), ou, une mesure de restructuration organisationnelle (Hamel et Prahalad 1990).

"Les alliés cherchent surtout à réduire la concurrence entre eux pour créer un pôle de stabilité capable de renforcer leur position collective face à l'environnement"⁸. La mise en œuvre d'une alliance stratégique permet donc aux partenaires d'atteindre leurs objectifs stratégiques individuels, qu'ils ne pourraient atteindre seuls, en combinant leurs différentes capacités et ressources. Les niveaux de ces objectifs 'stratégiques' varient entre les objectifs des alliés, qui existent avant la création de l'alliance et ceux de l'alliance même, qui devraient représenter une synthèse d'objectifs individuels.

Les objectifs stratégiques spécifiques à l'alliance sont principalement basés sur des facteurs de marché ou technologiques, tels que le partage de risques, la conquête de parts de marché, l'accès à un marché donné ou l'acquisition et le développement de technologies complexes (Jolly 1993 ; Dussauge et Garrette 1995). Selon Gervais (2003), une alliance vise souvent une expansion qui lui permet de maîtriser une nouvelle technologie ainsi que la réduction des coûts.

De plus, l'entreprise peut vouloir accompagner le développement international de ses principaux clients (exemple : les cabinets d'audit qui s'allient), ou, en dernier recours, s'associer pour conserver une position dans le marché⁹. Cependant, Morin (1994) définit trois conditions pour qu'un ou plusieurs accords de coopération soient considérés comme générateurs d'une alliance stratégique. D'abord, la décision conjointe d'une telle volonté se concrétisant par l'existence d'un pacte fondateur de l'alliance ; puis les apports (actifs physiques et/ou financiers, corporels et/ou incorporels) encourus par les parties concernées, qui doivent occuper un rôle crucial dans la stratégie de l'alliance et enfin la gestion à long terme de l'alliance.

Un autre point important pour obtenir des alliances appropriées consiste à identifier les meilleurs partenaires et vérifier la concordance de l'alliance avec la stratégie de chacun d'entre eux. En effet, le choix du partenaire est l'un des points clés pour la réussite de l'alliance. Le mauvais choix du partenaire peut être un facteur important expliquant les faibles performances de nombreuses coentreprises internationales. Cette étape doit ainsi prendre en considération les éléments suivants :

- La contribution du partenaire candidat à la coentreprise ;
- La convergence des objectifs stratégiques (les objectifs peuvent être différents mais convergents dans la stratégie) ;
- La complémentarité des besoins, d'intérêts et d'orientations entre les alliés;
- L'apprentissage des partenaires, sous forme de transfert de savoir-faire ou de co-exploitation ;
- La culture des partenaires (l'écart culturel peut se transformer en véritable menace) et plus particulièrement le processus décisionnel¹⁰.

3- Place des alliances stratégiques dans le monde

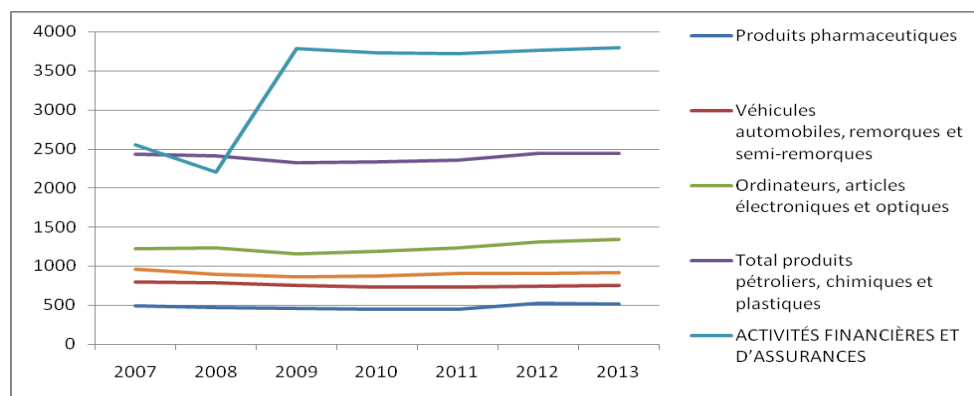
Depuis la fin des années 80, le nombre d'alliances entre firmes s'est considérablement développé. Tous les secteurs économiques sont concernés. Plus généralement, ce sont les activités à fortes intensités concurrentielles qui nécessitent une présence ou moyens élargis qui incitent les entreprises à coopérer.

3-1 Tendances de l'activité des alliances stratégiques

Le recours aux alliances augmente de façon spectaculaire (Mamavi & Meier, 2014), tel que pendant la période 1989-99, leur nombre (intérieures et transnationales) a connu une très passe d'un peu plus de 1050 en 1989 (dont environ 830 transactions transnationales) à 8660 en 1999 (dont 4520 transactions transnationales), pour atteindre plus de 9000 en 1995 (OCDE (2001)).

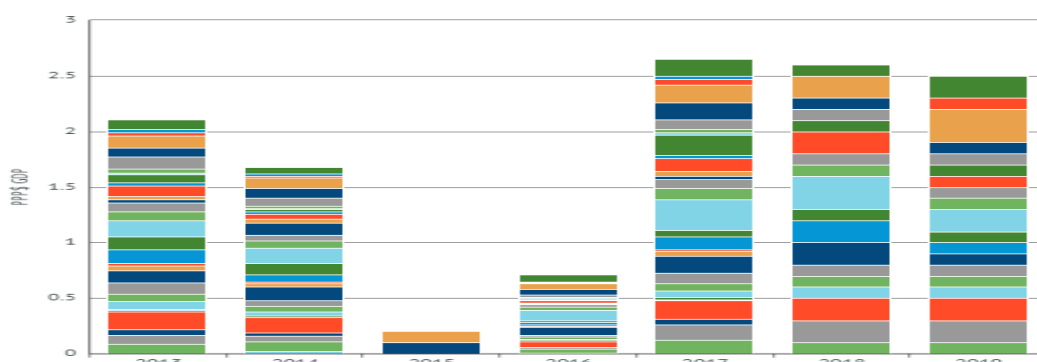
Les alliances transnationales ont représenté 61 % des alliances conclues entre 1990 et 1999, soit en moyenne, environ deux alliances stratégiques transnationales pour chaque partenariat intérieur, un signe que la mondialisation est l'une des principales motivations des alliances stratégiques. Environ 74% des coentreprises formées entre 1990 et 99 sont internationales, contre seulement 50% dans le cas des autres alliances.

Aussi, depuis les années 2000, les alliances, en particulier les entreprises conjointes, avaient des dimensions plus importantes et portaient sur des montants beaucoup plus élevés que les partenariats antérieurs.

Graphe -01- Evolution des activités des FMN dans le monde 2007-2013

Source : <http://stats.oecd.org/> (30/11/2019)

Les activités à l'étranger des FMN trouvent place dans toute une gamme de secteurs, notamment dans les industries chimiques et pharmaceutiques, les ordinateurs et le matériel électronique, ainsi que dans les services financiers et les services aux entreprises. Les partenariats sont plus fréquents dans les industries de services que dans le secteur manufacturier. Les alliances stratégiques constituent des canaux importants pour le repérage des ressources technologiques complémentaires en provenance d'autres pays, en particulier dans les secteurs à haute technologie.

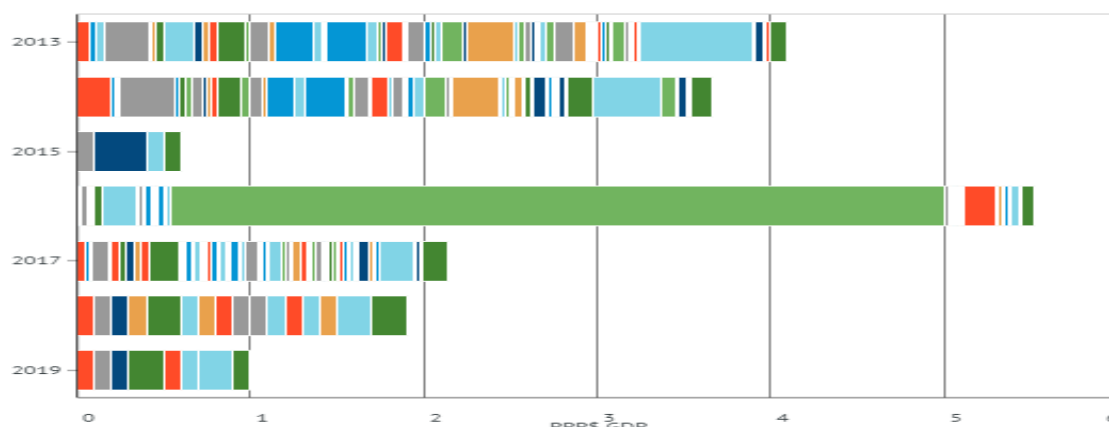
Graphe -02- Les alliances stratégiques et les Joint-ventures technologiques dans les pays Développés 2013-2019


Source : <https://knoema.fr/GII2018Aug/global-innovation-index-2019>, (30/11/2019)

Les pays développés sont plus susceptibles que les pays en développement de recourir à des alliances sans participation, en particulier pour des alliances dans le domaine de la R&D. Toutefois, les coentreprises tendent à être plus internationales que les autres alliances. Le développement des partenariats dans la R&D a commencé à partir du milieu des années 80, en raison de la forte progression des partenariats dans les secteurs de l'industrie pharmaceutique, les biotechnologies et les technologies de l'information.

L'investissement dans les sciences et la technologie permet de développer de nouvelles connaissances qui enrichissent les mécanismes d'innovation et mènent à la mise au point de nouveaux produits, procédés et services. Il constitue donc une composante importante de la transition vers l'économie fondée sur le savoir¹¹.

Graph -03- Les alliances stratégiques et les Joint-ventures technologiques dans les pays en développement 2013-2019



Source : <https://knoema.fr/GII2018Aug/global-innovation-index-2019> (30/11/2019)

Le développement de plus en plus rapide des alliances stratégiques dans les PED est constaté surtout par le biais de la privatisation des entreprises publiques. Depuis plus de deux décennies, le contexte de mondialisation a transformé l'environnement économique de ces pays, caractérisé par une forte prédominance de l'Etat, en un vaste chantier de transformations sociales et économiques. Les résultats confirment le rôle croissant que joue la coopération dans les secteurs de haute technologie. Mais le nombre croissant d'alliances ne doit pas masquer un faible taux de succès. En effet, plusieurs études, citées par Kale et Singh (2009) ou par Schilke et Goerzen (2010), montrent que 30% à 70% des alliances stratégiques n'atteignent pas les objectifs fixés.

3-2 Implications des alliances sur les économies et les performances des entreprises dans les PED

Le faible niveau de développement crée une incertitude politique et économique dans les PED. Sur le plan politique, les actions gouvernementales sont discontinues et fluctuantes, ce qui entraîne des règles ambiguës et instables (Amroune et al 2019, Hafsi 1990 ; Kiggundu 1989 ; Austin 1990). L'avantage compétitif se base alors sur le jeu politique plutôt que sur des impératifs économiques, mais cet avantage ne peut être durable suite au caractère instable de cette politique (Hafsi 1990).

L'effet d'une telle politique sur l'environnement des affaires augmente l'incertitude économique. De ce fait, les entreprises des PED, afin de parvenir au transfert des compétences et de savoir-faire, cherchent de nouvelles formes organisationnelles telles que les alliances stratégiques¹². Friedman et Kalmanoff (1961) suggèrent que les alliances stratégiques peuvent avoir un impact sur la situation économique des PED, et constituer un point important de l'évolution des relations entre les pays industrialisés et ceux moins développés¹³. Par ailleurs, Hébert et Beamish (1997) affirment que les coentreprises et les formes de coopération interentreprises peuvent devenir un vecteur de modernisation industrielle.

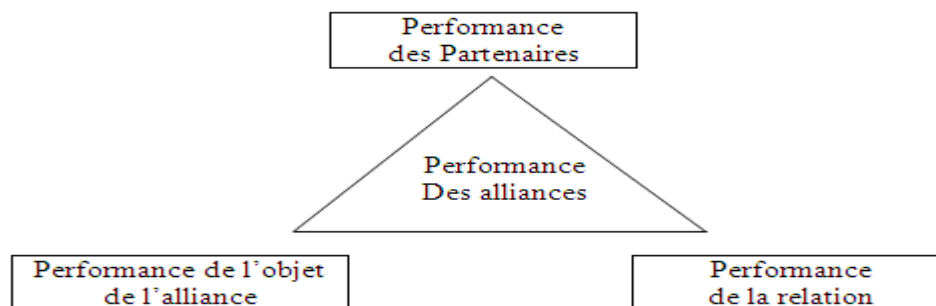
Autrement dit, il est de plus en plus suggéré que les alliances stratégiques et la coopération interentreprises constituent des moteurs essentiels à la performance des entreprises dans une économie de plus en plus intégrée, et donc, la tirent vers le progrès.

La recherche de la performance a toujours été une préoccupation fondamentale tant pour les firmes multinationales que pour les petites entreprises locales. Les entreprises en mesure de réaliser des performances soutenables sont celles qui maîtrisent des ressources stratégiques non imitables et difficilement accessibles sur un marché donné (Boubakeur 2016, Hamel et Prahalad 1994, Doz et Hamel 1998). Les chercheurs sont divisés sur la meilleure mesure de la performance. Pour les uns, elle se mesure par le degré d'efficacité atteint par l'organisation (Ammons 1984, Folz et Lyons 1986, Domberger et al. 1986), alors que pour d'autres, c'est le degré d'efficacité atteint par l'organisation (Goodman et Pennings 1980). Les performances sont généralement définies par le degré de réalisation des objectifs au sein de l'organisation, impliquant à la fois une exigence d'efficacité et d'efficacité.

Les alliances stratégiques peuvent augmenter l'efficacité en économisant sur les coûts de production et de R&D, ainsi que sur l'accès aux actifs incorporels (des compétences plus efficaces chez les dirigeants et une meilleure connaissance des marchés et des clients). Dans les secteurs qui connaissent une rapide expansion, tels que les industries liées aux technologies de l'information et de la communication (TIC), les alliances stratégiques permettent aux entreprises de bénéficier des effets positifs de réseau et de réaliser des économies d'échelle et de gamme. De manière générale, les effets positifs sur l'efficacité sont particulièrement significatifs lorsque les actifs des entreprises sont complémentaires¹⁴. Par ailleurs, les technologies apportées par les filiales étrangères dans les pays d'accueil sont susceptibles de se transmettre, indirectement, à l'économie nationale. Ainsi, ces différents facteurs jouent sur les niveaux de performance et les taux de rendement et soulignent l'importance des enseignements tirés des alliances pour améliorer les performances des entreprises.

Outre les facteurs mentionnés, Kale et al. (2002) montrent quelles entreprises ayant une plus grande expérience des alliances et, plus important encore, celles qui investissent dans une relation d'alliance spécialisée ont un taux de réussite plus élevé. Blanchot (2006) quant à lui, a regroupé quatre catégories d'indicateurs de performance pour les alliances stratégiques : la performance de l'alliance, la performance de l'objet de l'alliance (le degré d'atteintes des objectifs), la performance des partenaires et la performance de la relation (le degré de conflit entre les partenaires, la confiance...).

Figure -01- Indicateurs multidimensionnels de la performance des alliances



Source : Blanchot (2006)

Ces indicateurs sont principalement interdépendants : une dégradation de l'un d'eux pourra entraîner un impact sur un autre. Toutefois, cette relation n'est pas mécanique, ni facilement vérifiable.

L'entreprise conjointe constitue, pour les entreprises des pays émergents et en développement, une véritable opportunité pour combler les insuffisances au niveau des

compétences managériales et techniques des partenaires ou au niveau des équipements locaux¹⁵. Elle représente également un mode privilégié par les FMN pour s'installer dans ces pays. Cela a été constaté à la fin des années 1990, lors du développement des BRIC's (Brésil, Russie, Inde et Chine) et d'autres pays émergents, où les coentreprises ont connu un essor important.

Dans ce cadre, l'intérêt majeur de la coentreprise est de faire face à un environnement souvent inconnu pour le partenaire étranger. La coentreprise apparaît alors, comme un mode d'entrée pertinent lorsque les variables spécifiques au pays, en l'occurrence l'environnement sociopolitique et la distance culturelle sont instables et difficilement maîtrisables (Kogut et Singh 1988, Makino et Beamish 1998, Rodriguez et al. 2005). Il en ressort que ce sont la structure de la coentreprise, ainsi que la nature et la complémentarité des apports de chaque partenaire qui la rendent attractive. Le partenaire étranger apporte à la coentreprise des ressources "en amont" telles que le financement et la technologie de production, tandis que le partenaire local apporte des ressources "en aval" telles que la maîtrise des marchés locaux, l'accès aux réseaux de distribution, le personnel, la connaissance des réglementations locales et l'accès privilégié aux pouvoirs publics (Pan 1996 ; Kale et Anand 2001).

Néanmoins, ces coentreprises d'internationalisation ou d'expansion sont plus fragiles, dans les pays caractérisés par des politiques et des réglementations locales instables, et doivent faire face à cet environnement dynamique. Idée qui s'appuie sur les résultats de nombreuses études empiriques traitant de la performance des entreprises conjointes dans les PED, résumés dans le tableau qui suit :

Tableau -1- Récapitulatif des études empiriques sur la performance des Alliances stratégiques dans les PED

Auteurs	Objet de l'étude	Résultats sur la performance
Wanda (2010)	Performance des entreprises conjointes franco-camerounaises	Le contrôle du partenaire étranger renforce les mécanismes de gouvernance et la rentabilité des entreprises conjointes
Meschi et Riccio(2006)	Impact du risque pays et la différence culturelle sur la survie des coentreprises internationales au Brésil	Les différences culturelles et le risque-pays contribuent à renforcer l'effet de déstabilisation sur la survie de la coentreprise, mais n'agissent ni de la même manière, ni au même moment.
Lu & Hebert (2005), Dikmen & Triki (2010)	Impact du contrôle sur la performance des joint-ventures internationales (JVI) implantées aux 12 pays asiatiques (émergents et en Développement) et en Turquie	Le contrôle exercé par le partenaire local n'a pas d'impact sur la performance subjective de la coentreprise (dans un contexte de pays émergent). Tandis que les connaissances sociales et un niveau élevé de contrôle étranger contribuent à des taux de survie plus élevés des JVI
Gsouma (2007)	Déterminants de la réussite des alliances avec les PME dans le secteur industriel en Tunisie	la durée de l'alliance, la crédibilité et l'image de marque du partenaire, la concurrence et la structure du capital, sont les principaux déterminants de la réussite de ces alliances.
Cheriet (2006,2008)	Analyse des alliances stratégiques entre FMN et PME en Algérie	l'arrivée d'entreprises étrangères peut exercer un effet positif sur le tissu industriel national, mais cela nécessite une prudence et l'implication des entreprises locales.
Triki, Moncef & Belkhair (2019)	Rôle de la gouvernance relationnelle dans les JVI au Maroc	La confiance, la communication et l'apprentissage sont impactés par la compatibilité des intentions stratégiques initiales des alliés.

Source : Etablis par les auteurs suivant revue de littérature

La lecture du tableau montre que les échantillons des différentes études, sans être exhaustifs, confirment les recherches antérieures en matière de performance d'alliances. Toutefois, il apparaît difficile de considérer comme équivalente la situation économique, politique et culturelle de chaque pays. Seulement, en comparant avec les autres relations privilégiées de type Nord-Sud qui existent au sein des trois pôles Etats-Unis, Europe et Japon, le flux d'IDE en général, à destination des pays du Sud et de l'Est de la méditerranée, reste très faible.

Le Japon d'une part (en direction de la Chine, Malaisie, Hong Kong, ...) et les Etats-Unis de l'autre (Chili, Brésil, Mexique...), ont des politiques beaucoup plus offensives vis-à-vis de leur partenaires du Sud. Les statistiques ont révélé par exemple qu'en termes d'IDE, la région n'était destinataire durant les dernières années que de 2 à 3 % d'IDE européens, au moment où les Etats-Unis consacraient plus de 20 % de leurs IDE à leurs partenaires d'Amérique latine, restant ainsi très marginal relativement à tous les efforts de partenariat et de coopération entrepris et les financements déboursés. Parmi les principales raisons de cette faiblesse figurent :

- Un manque de compétitivité de ces économies, longtemps hautement protégées ;
- Des infrastructures de communication et de transport encore très faibles pesant sur les coûts ;
- Un tissu économique composé essentiellement de PME, concentrées en majorité dans les secteurs manufacturiers à faible valeur ajoutée et ;
- La faiblesse des grands groupes privés.

Cela s'explique par le fait que, jusqu'à récemment, ces économies se caractérisaient par la prédominance des investissements majoritairement publics, limitant ainsi les stratégies capitalistes et de recherche de performances, et surtout de prise de risque. De plus, leurs faiblesses, en particulier dans la conduite des opérations de commerce extérieur, font que ces systèmes ne répondent pas encore aux exigences internationales, malgré les réformes lancées pour la plupart dès la fin des années 80.

Par ailleurs, dans de nombreux pays de la région, l'accès au financement reste difficile pour les entreprises privées, surtout les PME. A ce niveau, nombreuses analyses soulèvent la faiblesse des secteurs financiers locaux, qui mobilisent que de faibles ressources d'épargne à long terme, manifestant une certaine aversion au risque, qu'aggravent les caractéristiques des petites entreprises, au capital souvent familial, peu transparentes et offrant peu de garanties pour l'obtention de crédits.

En effet, les pays de la région ne semblent pas être bien appréciés par rapport aux critères de développement financier, essentiellement à cause du retard qu'ils ont accusé dans l'adoption des politiques de libéralisation financière, d'une part, et de la lenteur de leurs mises en œuvre, d'autre part. Cela en dépit d'un large consensus sur l'impact positif des politiques de libéralisation financière sur le développement économique, renforcé par les accords d'intégration régionale, si l'on considère l'expérience des nouveaux pays membres de l'UE. Pour ces derniers, cette politique a été très bénéfique sur le plan de l'adaptation des systèmes productifs et financiers de ces pays aux normes internationales, ce qui se répercute sur leur attractivité et améliore la dynamique d'investissement à travers des stratégies diverses des firmes étrangères sur leurs territoires.

Après cette analyse sur les répercussions des stratégies des firmes sur les entreprises et les économies en développement et particulièrement dans la région du sud de la méditerranée, nous examinerons dans le point suivant, le cas de l'Algérie.

4-Analyse du cas de l'Algérie : discussion sur les contributions empiriques

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

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

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

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

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

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

L'Algérie continue alors à utiliser le contrôle des capitaux et du taux de change aussi pour orienter la composition des flux reçus vers des types d'investissements plus stables et à échéance plus longue, comme les IDE. Elle limite aussi l'investissement des résidents à l'étranger ainsi que les mouvements de capitaux entrant notamment à court terme, tirant ainsi les leçons de la crise asiatique de 1997, provoquée par les capitaux volatils. Or, suite à la crise financière de 2008 et pour éviter le repli des investisseurs étrangers, courant en ce genre de situation, les autorités algériennes établissent les règles de partenariat par la loi de finances complémentaire 2009¹⁶. Ces règles font du partenariat le seul canal permettant la réalisation d'investissements étrangers, avec en plus, une majorité de 51% pour le partenaire national (art. 58).

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

Le taux de partenariat qui n'a pas atteint les 10 % durant les premières années de la réforme, passe à plus d'un tiers en moyenne sur la période allant de 2001 à 2017, même si la crise financière a eu un impact sur le mouvement des capitaux en général, qu'accentuera la loi de finances complémentaire de 2009. Cependant, la création d'entreprises conjointes, qui jusqu'alors se limitait au secteur des hydrocarbures, concerne désormais plusieurs autres secteurs, dont l'industrie qui détient la part la plus importante, mais aussi des secteurs du bâtiment et travaux publics et des services, comme indiqué dans le tableau 02.

Tableau -2- **Répartitions des Projets impliquant des étrangers par secteur en Algérie**

Montants en Millions DA

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

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

Les formes de partenariats industriels se regroupent sur la stratégie conjointe, la création de sociétés communes, les contrats de licence, la sous-traitance et les extensions. Les alliances sont centrées essentiellement dans la production d'automobiles et camions, l'assemblage, la filière industrie pharmaceutique, l'agroalimentaire, les cimenteries, etc.

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

Cela a été confirmé par diverses études empiriques menées, pour la plupart, via des entretiens qualitatifs auprès d'entreprises ayant conclu des Joint-ventures internationales (JVI) dans divers secteurs, des comparaisons entre les différentes réactions et visions des partenaires, ainsi que la satisfaction des managers locaux (Hammoutene 2009, Bouacida 2018, Nadji 2018). Les résultats de ces enquêtes se résument dans le tableau 03 ;

Tableau -3-Facteurs de performance des JVI en Algérie

Facteurs	Résultats
Les attentes des partenaires (critères de succès de la JVI)	- Pour le partenaire local : transfert de technologiques et savoirs techniques et managériaux, développement des activités d'exportation et la formation du personnel. - Pour le partenaire étranger : la rentabilité à long terme et la part du marché algérien sont les principaux indicateurs de succès.
choix du partenaire	Pour le partenaire local, les aspects les plus cruciaux dans la sélection du partenaire sont - la connaissance mutuelle à long terme des partenaires et leur expérience des relations commerciales antérieures - le soutien apporté aux projets par les gouvernements des pays d'origine et d'accueil
Engagements des alliés	Le partenaire étranger se montre peu coopératif dans l'investissement des équipements.
Pouvoir de contrôle	Manque d'implication du partenaire local dans la prise de décision et vision différente, entre les partenaires, sur l'importance de l'autonomie de décision
La différence culturelle	le management des JVI en Algérie est souvent exercé sans tenir compte des spécificités culturelles et cela est souvent source de conflits
L'apprentissage et la formation	La formation sur la gestion et le management de l'entreprise, le marketing, les techniques de vente et de distribution ainsi que la qualité, est identifiée comme le principal apport pour partenaire local.
Transfert de technologie	L'utilisation des nouvelles technologies pour le transfert des connaissances est peu répandue en Algérie
Règlementation locale	Importantes fluctuations sur les lois réglementaires
Climat des affaires	la faible présence des investissements en partenariat constatée est due principalement aux caractéristiques liées à l'environnement des affaires en Algérie : les principaux structurels sont plutôt ralentisseurs pour l'activité.

Source : Etabli par les auteures suivant revue de littérature

En examinant la synthèse ci-dessus et en se référant de la littérature existante, nous pouvons discuter les principaux résultats constatés comme suit :

- L'importance de l'engagement à long terme des sociétés étrangères dans leurs coentreprises, en particulier dans les pays en développement (Killing 1982, Beamish 1988, Datta 1988). Le manque d'implication du partenaire étranger dans la coentreprise est perçu comme un désintérêt et un reniement de ses engagements initiaux. Par ailleurs, cela pourrait être lié au manque de visibilité sur la situation du pays qui n'incite pas le partenaire étranger à s'engager et à investir davantage (Bouacida 2018). De même, l'inégalité des bénéfices et des coûts a été identifiée comme une cause potentielle de conflits par la direction algérienne ;

- Les jeux de pouvoir exercés par le partenaire étranger peuvent s'expliquer par sa réticence à transférer certaines informations stratégiques. Il peut également chercher à préserver certains intérêts, comme l'orientation des approvisionnements vers son entreprise mère ou vers les fournisseurs originaires du même pays. Le partage de décision perçu par les managers algériens contredit les arguments développés par Killing (1983) et Schaan (1985), qui affirment que des performances satisfaisantes sont plus fréquentes dans les entreprises où l'un des parents est dominant, que dans celles où le contrôle est partagé à parts égales. Le point de vue algérien est que l'autonomie de décision - en dehors des parents - et le partage des responsabilités impliquent une plus grande contribution et satisfaction des partenaires locaux, comme le suggèrent Tomlinson (1970) et Beamish (1988) ;

- La distance culturelle constitue un facteur essentiel de la réussite des JVI. S'intéresser aux cultures nationales des partenaires facilite la réussite du processus d'intégration et permet d'améliorer les performances de certaines alliances. Cela n'est malheureusement pas constaté en Algérie ;

- L'apprentissage prend des formes variées, mais s'agissant des connaissances techniques, les entreprises locales du secteur industriel portent un jugement très critique quant à la réticence du partenaire étranger à transférer son savoir technique et mettent en avant le manque de confiance du partenaire étranger. Cette réticence peut être expliquée dans la littérature par diverses raisons : (1) la technologie est qualifiée de 'stratégique' pour le partenaire étranger, (2) la JVI fraîchement créée est jugée comme risquée pour le partenaire qui a une certaine technologie, (3) la difficulté et/ou l'incapacité du partenaire local à assimiler et intégrer les connaissances susceptibles d'être transférées. Aussi, le manque d'expérience et de compétences des dirigeants algériens en matière de négociation contractuelle est également un obstacle au transfert de connaissances ;

- La loi de 2009 (LFC), régissant les modalités d'implantation d'une entreprise étrangère en Algérie, est perçue de manière très négative. Le partenaire local affirme qu'en plaçant les acteurs de l'alliance, notamment la partie étrangère, en situation de méfiance, cela constitue un véritable frein à l'implication du partenaire étranger et au développement des JVI en Algérie. Cette loi peut se limiter à certaines activités qualifiées de stratégiques pour l'économie. C'est d'ailleurs, la réforme retenue dans le cadre de la loi de finances complémentaire de 2020, en vue de relancer l'attractivité des IDE.

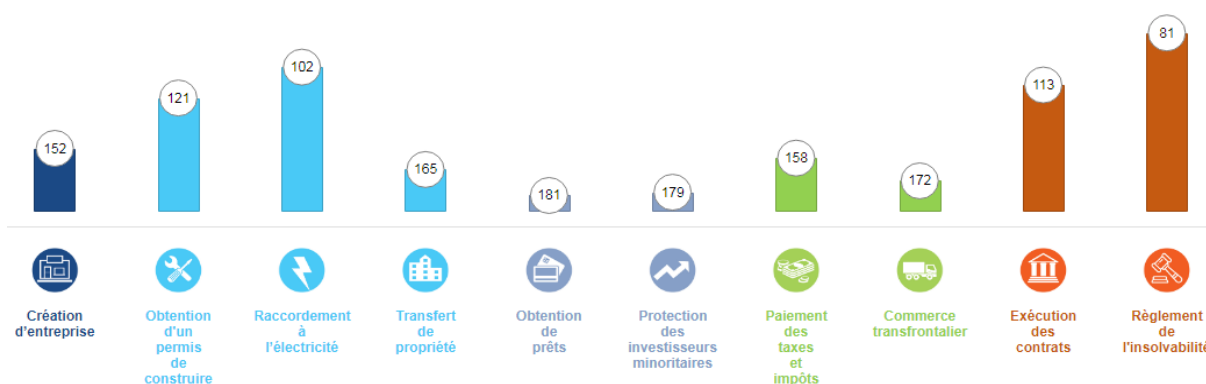
- Le cadre institutionnel constitue un facteur essentiel de la performance des alliances. Le climat des affaires en Algérie est considéré par la majorité des partenaires algériens comme l'un des facteurs impactant significativement la qualité de la relation entre les partenaires et donc la performance de la joint-venture internationale.

En effet et malgré les efforts déployés par les autorités algériennes pour attirer les IDE, cela reste encore largement insuffisant aux yeux des investisseurs étrangers. Le rapport de "*Doing business*" sur le climat des affaires et le système de financement, qui classe l'Algérie à la 157^{ème} place sur 190 pays en 2019¹⁷, confirme, qu'afin d'améliorer l'attractivité du pays, il est essentiel que les autorités tiennent compte de ces faiblesses et les corrigent.

Aussi, le Fonds monétaire international (FMI), ainsi que nombreux experts et investisseurs nationaux et internationaux, ont mis l'accent sur la règle 51/49 et recommandent aux autorités algériennes de l'assouplir, voire de l'abroger¹⁸. L'accent est aussi mis sur des lenteurs relatives au

paiement des impôts, les services financiers (obtention de crédit), l'exécution des contrats/enregistrement de la propriété, obtention de permis et commerce transfrontalier.

Graphe -04- Classement de l'Algérie en *Doing Business* 2020 par domaine

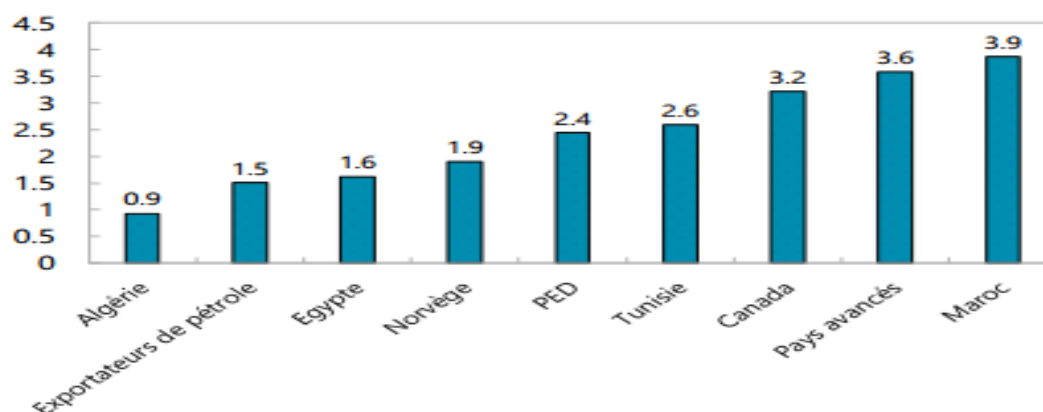


Source : <https://français.doingbusiness.org/fr/data/exploreeconomies/algeria> (05/04/2020)

La permanente dégradation du climat des affaires favorise l'activité d'importation au détriment de la production et des exportations. Ces différentes constatations peuvent, dans la plupart des cas, entraîner des difficultés et soucis organisationnels qui affectent la stabilité et le fonctionnement des alliances et ne permettent pas d'atteindre les objectifs alignés et fixés, ni de satisfaire les managers.

Il en résulte un blocage qui conduit souvent à la rupture de l'alliance et/ou retrait de l'un des alliés, d'autant plus que les facteurs liés à la réglementation, les infrastructures et la bureaucratie sont déterminants lors de la formation de l'alliance ou d'arbitrage entre les différents modes d'entrée et d'implantation dans les pays. En effet, même si ce volume des investissements étrangers est en amélioration par rapport à la période d'avant les réformes, il reste très faible relativement aux potentialités du pays, mais aussi aux pays de la région, comme repris dans le graphe suivant.

Graphe - 05 - Flux d'IDE vers quelques pays développés et en développement (%PIB moyen) (2012-2016)

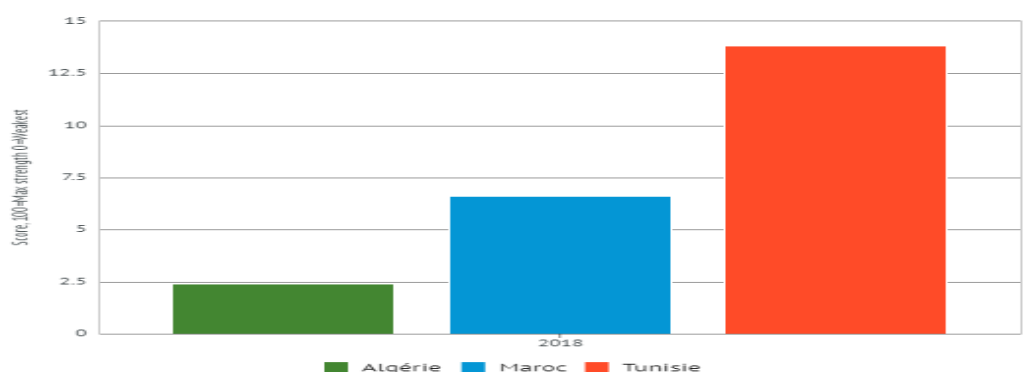


Source: IMF, (2018), Country Report N° 18/168, P 22.

Par ailleurs, pour mieux articuler la recherche scientifique et l'innovation dans les firmes et en se basant sur les données de Thomson Reuters, relatives aux entreprises communes/alliances stratégiques, le rapport du 'Global innovation index', sur le développement des affaires en lien avec

l'innovation pour 2018, montre que l'Algérie se positionne en dernier score par rapport au Maroc et la Tunisie.

Graphique – 06– Les opérations d'alliances stratégiques / entreprises conjointes Score 2018



Source: Global Innovation index www.globalinnovationindex.org (18/05/2020)

Le faible score de l'Algérie est constaté notamment en ce qui concerne l'innovation et l'absorption des connaissances. En vue de corriger ces faiblesses, les autorités ont mis en œuvre une nouvelle stratégie mettant les firmes au centre de l'innovation. L'objectif est de favoriser l'innovation et la réhabilitation des PME algériennes et de viser une meilleure intégration des politiques de science et d'innovation. Plusieurs changements législatifs sont en cours à cet égard.

Conclusion :

La coopération internationale, couplée par différents types d'alliances stratégiques, renforce l'interdépendance des économies et la consolidation mondiale dans divers secteurs. Les alliances ont pour but de concentrer des facteurs de production complémentaires, de stimuler les activités novatrices et de lancer de nouvelles technologies et de nouveaux produits (OCDE 2001. P130). Elles offrent également une plus grande flexibilité dans la mesure où, en règle générale, elles ne provoquent pas de changement dans la structure propriétaire des entreprises membres. Pour celles-ci, l'alliance offre un choix entre un grand nombre de partenaires pour des coopérations simplifiées dans un ensemble d'activités. La réalisation d'alliances peut toutefois s'avérer difficile et elle peut impliquer une perte de contrôle ainsi que davantage de risques. Par conséquent, il se peut que les investissements soient moins importants que dans le cas d'une fusion totale, mais les coûts de transaction risquent d'être plus élevés.

Il y a sûrement des indicateurs de succès d'une alliance à court ou à moyen terme, tels que la qualité technique du service ou du produit, l'impact de l'alliance sur les coûts, les profits de la coopération et la qualité de collaboration entre équipes de partenaires. Mais pour déterminer le succès potentiel d'une alliance, il est important de tenir compte de son évolution, des conséquences stratégiques de la coopération à long terme, ainsi que l'impact sur la concurrence dans le marché. Il est conseillé également de bien définir, dans le contrat, les règles de collaboration et de concurrence. Aussi, la confiance constitue une condition nécessaire à la réussite du partenariat. Lorsqu'il existe des différences considérables entre les partenaires, il est difficile de mettre en place un système de confiance efficace.

Dans les pays en développement, les alliances stratégiques contribuent à l'amélioration de la performance des entreprises locales notamment, en présence de variables d'environnement favorisant leur émergence. L'analyse des déterminants de la survie et/ou succès de ces alliances internationales souligne l'importance de l'environnement politique et l'évolution de la réglementation locale vis-à-vis des coentreprises créées avec des firmes étrangères. Tel est le cas en Algérie qui, malgré l'amélioration de ses infrastructures et le maintien d'une certaine stabilité sociale, se voit amené à renforcer le cadre institutionnel et juridique de ces alliances en fonction de leur secteur, afin d'améliorer son climat d'affaires et instaurer un climat de confiance suffisant pour garantir leur réussite.

La recherche menée est fondée sur une analyse qualitative de type exploratoire, basée sur l'analyse de données issues d'enquêtes empiriques et rapports d'institutions internationales, ainsi que des consultations de plateformes électroniques, auxquelles nous avons confronté les résultats de notre étude empirique. Nous avons constaté que les travaux portant sur la performance des alliances stratégiques internationales en Algérie demeurent à un niveau embryonnaire. Aussi, le cadre réglementaire, l'environnement des affaires et le contexte d'instabilité politique et économique relativisent l'apport de ces formes de partenariat, tant sur la performance des entreprises elles-mêmes que sur l'économie.

Bien que les données obtenues soient intéressantes, ces résultats ne sont pas exhaustifs et ne peuvent être généralisés à l'ensemble des coentreprises en raison du biais contextuel. Si nous cherchons à généraliser les résultats et les constats exposés, ceci nous amène à identifier des perspectives de recherches : Il serait pertinent d'élargir l'étude par une modélisation traitant de la corrélation entre les indicateurs de performance, notamment ceux relatifs à la rentabilité et à la pérennité financière de l'entreprise, axe sur lequel nous sommes déjà en train de travailler. Un autre axe consiste à s'intéresser à l'examen de l'impact du risque-pays sur la stabilité et la survie des entreprises conjointes internationales. Ces pistes permettraient d'offrir une image plus élargie de l'effet des variables internes et externes sur la performance des coentreprises internationales en Algérie.

Bibliographie :

1. ALBAGLI C. (1999), "L'alliance stratégique : un partenariat Nord-Sud ouvert", in **"Partenariats d'entreprises et mondialisation"**, 5^e journées scientifiques du réseau thématique de recherche Entreprenariat de l'agence universitaire de la Francophonie (AUF), Paris, Editions Karthala-AUF, 41-60 ;
2. AMMONS D.N. (1984), **"Municipal productivity: A comparison of fourteen high-quality-service cities"**, New York, Praeger Publishers;
3. AMROUNE B, et al, (2019), « **Amélioration de la performance des petites et moyennes entreprises (PME) bénéficiaires d'un programme de mise à niveau : cas de l'Algérie** » Revue des Sciences Humaines & Sociales, N° 52, PP. 205-224
4. ARLANDIS J. (1987), **"De l'Alliance stratégique à la stratégie d'alliance"**, Revue d'économie industrielle N°39, 1^{er} Trimestre, 228-243 ;
5. AUSTIN J.E. (1990), **"Managing in developing countries: strategic analysis and operating techniques"**, New York, , The Free Press ;
6. BEAMISH P.W. (1988), **"Multinational Joint Ventures in Developing Countries"**, Routledge, London
7. BLANCHOT F. (2006), **"Alliances et performances : un essai de synthèse"**, Cahier de recherche N°2006.1, Janvier, 1-43 ;

8. BLANCHOT F. et GUILLOUZO R. (2011), "**La rupture des alliances stratégiques : une grille d'analyse**", Management international, vol. 15, N°2, 95-107 ;
9. BOUBAKEUR S. (2016), « **A review of the contractual system governing the investment in the upstream gas sector in Algeria** », Revue des Sciences Humaines & Sociales, N°: 46, pp.159-176.
10. BOUACIDA M. (2018), "**Les conditions de réussite des joint-ventures internationales en Algérie**", Caen France, Editions Management et Société (EMS) ;
11. CHERIET F. (2006), "**Analyse des alliances stratégiques entre FMN et PME : cas de l'accord Danone Djurdjura Algérie**", Master en Sciences, Ecole Nationale Supérieure Agronomique de Montpellier, France ;
12. CHERIET F., LE ROY F., RASTOIN J-L. (2008), "**Les alliances stratégiques asymétriques entre multinationales et PME le cas de Danone – Djurdjura en Algérie**", Revue internationale P.M.E, vol.21, N° 01, 35-68 ;
13. CONNOLLY S.G. (1984), "**Joint Ventures with Third World Multinationals: A New Form of Entry to International Markets**", Columbia Journal of World Business, Vol.19, Issue 2, Summer, 18-22
14. DATTA D.K.(1988), "**International joint ventures: a framework for analysis**", Journal of General Management, Vol.14, Issue 02 (December), 78-91 ;
15. DELAPIERRE M. (1991), "**Les accords interentreprises : partage ou partenariat ?**", Revue d'économie industrielle N°55, 1^{er} Trimestre, 135-161 ;
16. DIKMEN L. & TRIKI D. (2010), "**Contrôle et performance des joint-ventures internationales dans les pays émergents : cas des JVI implantées en Turquie**", 19^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Jun, Luxembourg, 1-34 ;
17. DOMBERGER S., MEADOWCROFT S.A, THOMPSON D.J. (1986), "**Competitive tendering and efficiency: The case of Refuse Collection**", Fiscal Studies, Vol.07, N°4, 69-87;
18. DOZ Y. & HAMEL G. (1998), "**Alliance Advantage**", Boston, Harvard Business School Press ;
19. FOLZ D.H. & LYONS W. (1986), "**The measurement of municipal service quality and productivity: A comparative Perspective**", Public Productivity Review, Vol.10, N°02, 21-33;
20. Fond Monétaire International (FMI) (2017), Communiqué de presse N°17/201 sur l'achèvement des consultations de 2017 au titre de l'article VI avec l'Algérie ;
21. FRIEDMAN W.G. & KALMANOFF G. (1961), "**Joint international business ventures**", New-York, Columbia university press ;
22. GARRETTE B. et BLANC G. (1994), "**Le management des alliances stratégiques**", in "Perspectives en management stratégique", Paris, Economica Tome 2 ;
23. GARRETTE B. et DUSSAUGE P. (1990), "**Les alliances stratégiques: Analyse et mode d'emploi**", Revue française de gestion, septembre-octobre ;
24. GARRETTE B. & DUSSAUGE P. (1995), "**Les stratégies d'Alliances**", Paris, les Editions d'organisation ;
25. GERVAIS M. (2003), "**stratégie de l'entreprise**", Paris, Economica 5^{ème} éditions ;
26. GOMES CASSERES B. (1998), "**Do you really have an alliance strategy?**", Strategy and leadership, Vol.26, Issue 4, 06-11 ;
27. GOODMAN P.S. & PENNINGS J.M. (1980), "**Critical issues in assessing organizational effectiveness**", in "Organizational Assessment: Perspectives on the measurement of Organizational Behavior and the Quality of work Life", LAWLER E.E., NADLER D.A., CAMMANN C., New York, Wiley-Interscience, 185-215;
28. GSOUMA F. (2007), "**Les déterminants des alliances nord-sud : Cas du secteur des industries électriques, électroniques et l'électroménager en Tunisie**", la Revue des Sciences de Gestion, Direction et gestion, Vol.02 N°224-225 (Mars-Juin), 123-129 ;
29. HAFSI T. (1990), "**Gérer l'entreprise publique**", Alger, OPU ;
30. HAMEL G., PRAHALAD C.K. (1990), "**The core competence of the corporation**", Harvard Business Review, May-June Issue, 1990, 79-93 ;

31. HAMEL G. & PRAHALAD C.K. (1994), **"Competing for the future"**, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press ;
32. HAMMOUTENE A. (2009), **"International Joint Ventures In Algeria: Factors In Their Success And Failure"**, La Revue des Sciences Commerciales, Vol.08, N°01 (Juin), 25-48 ;
33. HARRIGAN K.R. (1985), **"Strategies for joint-ventures"**, Lexington, Lexington Books ;
34. HÉBERT L. & BEAMISH P. W. (1997), **"The characteristics of Canada-based international joint ventures"**, In P. W. Beamish & J. P. Killing, "Cooperative strategies: North American perspectives", San Francisco, The New Lexington Press ;
35. INKPEN A.C. & BEAMISH P.W. (1997), **"Knowledge Bargaining Power and the Instability of International Joint Ventures"**, the Academy of Management Review, vol.22, N°01 (January), 177-202 ;
36. JOLLY D. (1993), **"Alliances technologiques interentreprises : champ d'application & explications théoriques"**, Gestion 2000, N°05, 71-92 ;
37. JOLLY D. (2001), **"Alliances interentreprises : entre concurrence et coopération"**, Paris, Vuibert ;
38. KALE P. & ANAND J. (2001), **"Effects of Market Liberalization on Joint Venture Contributions, Control, Stability and Performance: An Empirical Study of International Joint Ventures in India"**, best paper proceeding, Academy of Management ;
39. KALE P., DYER J.H., SINGH H. (2002), **"Alliance capability, stock market response, and longterm alliance success: the role of alliance function"**, Strategic Management Journal, Vol.23, N°08, August, 747-767;
40. KALE P & SINGH H. (2009), **"Managing strategic alliances: what do we know now, and where do we go from here?"**, The Academy of Management Perspectives, Vol.23, N°03, 45-62 ;
41. KIGGUNDUM N. (1989), **"Managing organizations in developing countries: An operational and strategic approach"**, West Hartford, Connecticut (USA), Kumarian Press ;
42. KILLING J.P. (1982), **"How to make a global joint venture work?"**, Harvard Business Review, Vol.60, No.3, May-June, 120-127 ;
43. KILLING J. P. (1983), **"Strategies for Joint Venture Success"**, Praeger, New York ;
44. KOGUT B. & SINGH H. (1988), **"The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode"**, Journal of International Business Studies, vol. 19, N°03 (Autumn), 411-432 ;
45. LU J.W. & HREBERT. L. (2005). **"Equity control and the survival of international joint ventures: a contingency approach"**. Journal of Business research N°58, 736-745 ;
46. MAKINO S. & BEAMISH P.W. (1998), **"Local Ownership Restrictions, Entry Mode Choice, and FDI Performance : Japanese Overseas Subsidiaries in Asia"**, Asia Pacific Journal of Management, V.15,119-136;
47. MAMAVI O., MEIER O. (2014), **"L'attachement préférentiel dans la formation d'alliances stratégiques"**, Revue française de gestion, Vol.04, N° 241, 79-91 ;
48. MESCHI P.X. & RICCIO E.L. (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.09, N°04 (décembre), 87-111 ;
49. MORIN F. (1994), **"Méthodologie juridique des alliances et des partenariats"**, Toulouse, Document de LEREPS ;
50. NADJI A. (2018), **"L'identification sociale comme un des facteurs qui peuvent favoriser ou brider l'apprentissage organisationnel dans les alliances stratégiques asymétriques"**, Development and human Resources Management Review -reseaches and Studies- Vol06. N°09-2018, 341-361 ;
51. NARULA R. & HAGEDOORN J. (1999), **"Innovating through strategic alliances: moving towards international partnerships and contractual agreements"**, Technovation, vol.19, Issue 5, Feb, 283-294;
52. O.C.D.E (2001), **"Le nouveau visage de la mondialisation industrielle Fusions-acquisitions et alliances stratégiques transnationales"**, Paris ;
53. O.C.D.E (2002), **"Science, technologie et industrie : Perspectives de l'OCDE"**, Paris ;

54. OUÉDRAOGO A. (2003), **"Alliances stratégiques dans les pays en développement, spécificité management et conditions de performance"**, thèse de Doctorat (Ph.D) en administration, Université de Montréal, Avril ;
55. PAN Y. (1996), **"Influences on Foreign Equity Ownership Level in Joint Ventures in China"**, Journal of International Business Studies, vol.27, N°01, 1st Qtr. 01-26 ;
56. PORTER M.E. (1980), **"Competitive Strategy"**, New York, Free Press ;
57. PORTER M.E. (1985) **"Competitive advantage : creating and sustaining superior performance"**, New York, The free press, 1-30 ;
58. RODRIGUEZ P., UHLENBRUCK K. & EDEN L. (2005), **"Government Corruption and the Entry Strategies of Multinationals"**, the Academy of Management Review, vol.30, N°02, Apr. PP 383-396;
59. SAGLIETTO L. et THOMAS C. (1995), **"Coopération, complexité et hiérarchie : le cas de joint-ventures"** In : **"Les nouvelles formes organisationnelles"**, Rainelli M., Gaffard J-L., Asquin A., Paris, Editions Economica ;
60. SCHAAN J.L. (1985), **"Turning a joint venture into a successful marriage : developing a working relationship between partners"**, Working paper (Faculty of Administration, University of Ottawa), 85-41;
61. SCHILKE O. & GOERZEN A. (2010). **"Alliance management capability : an investigation of the construct and its measurement"**, Journal of Management, Vol.36, N°05 (Sep.), 1192-1219 ;
62. STRATEGOR (2005), **"Politique générale de l'entreprise"**, Paris, DUNOD 4^{ème} Edition, Juin ;
63. TOMLINSON J.W.C. (1970), **"The Joint venture process in international business : India and Pakistan"**, Cambridge, Mass: M.I.T Press ;
64. TRIKI D., MONCEF B., BELKHAIR G. (2019), **"Confiance, communication et apprentissage dans les joint-ventures internationales (JVI) au Maroc"**, Management & Avenir, vol.01, N° 107, Fev. 61-83 ;
65. VYAS N.M, SHELburn W.L., ROGERS D.C. (1995), **"An analysis of strategic alliances : forms, functions and framework"**, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol.10 N°03, 47-60 ;
66. WANDA R. (2010), **"Conseil d'administration et performance des entreprises conjointes franco-camerounaises"**, Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, vol.5 n°245-246, Sept-Dec. PP 91-97
67. WILLIAMSON O.E. (1975), **"Markets and Hierarchies"**, New York, The Free Press ;
68. YAN A. (1998), **"Structural stability and reconfiguration of international joint ventures"**, Journal of International Business Studies, Vol. 29 N°4. PP 773-796.

¹GARETTE B. & DUSSAUGE P. (1995), **"Les stratégies d'Alliances"**, Paris, les Editions d'organisation, P 27.

²GARETTE B. & DUSSAUGE P. (1990), **"Les alliances stratégiques: Analyse et mode d'emploi"**, Revue française de gestion, sept-oct, PP 04-18.

³OUÉDRAOGO A. (2003), **"Alliances stratégiques dans les pays en développement, Spécificité, Management et conditions de performance"**, thèse doctorat à l'université de Montréal, Avril, P 43.

⁴SAGLIETTO L. & THOMAS C. (1995), **"Coopération, complexité et hiérarchie : le cas de joint-ventures"** In : **"Les nouvelles formes organisationnelles"** de RAINELLI M., GAFFARD J.L., ASQUIN A. Paris, Editions Economica, P 119-140.

⁵JOLLY D. (2001), **"Alliances interentreprises : entre concurrence et coopération"**, Paris, Vuibert, P 30.

⁶O.C.D.E (2001), **"Le nouveau visage de la mondialisation industrielle Fusions-acquisitionset alliances stratégiques transnationales"**, Paris, P 32.

⁷GOMES CASSERES B. (1998), **"Do you really have an alliance strategy?"**, Strategy and leadership. Vol 26 Issue 4.

⁸BLANC G. & GARRETTE B. (1994), **"Le management des alliances stratégiques"**, in Perspectives en management stratégique, Tome 2, P186

⁹GERVAIS M. (2003), **"Stratégie de l'entreprise"**, Paris 5^{ème} édition Economica.

¹⁰VYAS N.M., SHELburn W.L., ROGERS D.C. (1995), **"An analysis of strategic alliances: forms, functions and framework"**, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol.10 N°03, 47-51.

¹¹O.C.D.E (2002), **"Science, technologie et industrie : Perspectives de l'OCDE"**, Paris, P 153.

¹²OUÉDRAOGO A. (2003), Op cit, P 16-25.

¹³FRIEDMAN W.G.; KALMANOFF G. (1961), "**Joint international business ventures**", New York, Columbia university press, P 258

¹⁴O.C.D.E (2001), Op cit, P 125-130.

¹⁵BOUACIDA M. (2018), "**Les conditions de réussite des joint-ventures internationales en Algérie**", Caen France, Editions Management et Société (EMS), P 79.

¹⁶Ordonnance N°09-01 du 22 Juillet 2009, portant loi de finances complémentaire pour 2009, JO N°44 du 26 Juillet 2009.

¹⁷Doing business 2020. P 04 in www.doingbusiness.org (05/04/2020)

¹⁸Fond Monétaire International (FMI) (2017), Communiqué de presse N°17/201 sur l'achèvement des consultations de 2017 au titre de l'article VI avec l'Algérie, P 17