

## Partenariat asymétrique en Algérie : essai d'analyse de la structure du capital investi par le partenaire étranger ; cas d'une entreprise de l'industrie automobile

MEHOR Ahmed \*, BOURAHLA Allal\*\*

Reçu le : 15/10/2019

Accepté le : 16/12/2019

Publié le : 05/01/2020

**Résumé :** L'objet de ce travail de recherche est d'analyser la structure et l'origine du capital investi durant le cycle de vie du partenariat asymétrique entre les entreprises algériennes et les partenaires étrangers.

Notre recherche porte essentiellement sur les capitaux apportés par chaque partenaire (structure de financement), le réinvestissement des résultats d'exercice et le flux monétaire réel vers chaque partenaire depuis la création de l'entreprise commune.

Pour évaluer ce partenariat nous avons analysé les rapports d'activité de cette entreprise commune naissante depuis sa création jusqu'à la dernière clôture comptable.

Les résultats obtenus montrent que la rentabilité financière du partenaire étranger est nettement plus élevée par rapport au capital initial investi, alors que les partenaires locaux n'ont bénéficié d'aucune rentabilité financière.

**Mots clés :** Partenariat asymétrique, alliance stratégique, cycle de vie du partenariat, capital réinvesti.

### **Asymmetric partnership in Algeria: tries to analyze the structure of the capital invested by the foreign partner; case of an automobile industry company.**

**Abstract:** The purpose of this research is to analyze the structure and origin of capital invested during the life cycle of the asymmetrical partnership between Algerian companies and foreign partners.

Our research focused on the capital contributed by each partner (financing structure), the reinvestment of fiscal year results and the actual cash flow to each partner since the creation of the joint venture.

To measure these we have analyzed the activity reports of the joint venture since its creation until the last accounting closure.

The results showed that the financial profitability of the foreign partner is significantly wider compared to the initial capital invested. Moreover the local partners have not benefited from any financial profitability.

**Keywords :** Asymmetrical partnership, strategic alliance, partnership lifecycle, reinvested capital

**Classification JEL:** L 62

---

\* Doctorant, Laboratoire management des entreprises, Faculté SECG, Université Djillali Liabes de -Sidi Bel-Abbés, Algérie, E-mail: mehor\_ahmed@live.com. ....(Auteur correspondant)

\*\* Professeur, Laboratoire management des entreprises, Faculté SECG Université Djillali Liabes de Sidi Bel-Abbés, Algérie, E-mail: bourahla\_allal@yahoo.fr.

**1.Introduction :**

Selon les chiffres fournis par la douane algérienne, l'Algérie a importé 1 934 416 véhicules entre 2010 et 2014, le niveau le plus élevé a été enregistré en 2013 avec 554 000 véhicules pour un montant de 7,33 milliards de dollars. Le montant de la facture d'importation des véhicules a été vu par les pouvoirs publics comme un lourd fardeau qui pèse sensiblement sur l'économie algérienne, d'où la nécessité d'envisager d'autres solutions, parmi lesquelles la mise en place d'un système des quotas, qui fixe le plafond à 400 000 unités/an. En 2017 le système de quotas a été abandonné en faveur de la production locale de véhicules par des entreprises étrangères. Depuis la promulgation du décret exécutif fixant les conditions et les modalités d'exercice de l'activité de production et de montage de véhicules en Algérie, plusieurs entreprises étrangères ont décidé d'installer des usines en vue de développer l'industrie automobile en Algérie. Selon le ministère de l'industrie et des mines 100 000 véhicules ont été produits en Algérie en 2017. En 2018 le ministère du commerce a définitivement suspendu la délivrance des licences d'importation.

L'émergence de cette nouvelle industrie a été soumise à la loi n° 15-18 du 18 Rabie El Aouel 1437 correspondant au 30 décembre 2015 portant loi de finances (Article 66) (JO N°72 du 31 décembre 2015, P 3), qui stipule que l'exercice des activités de production de biens, de services et d'importation par les étrangers est subordonné à la constitution d'une société dont le capital est détenu, au moins, à 51 % par l'actionnariat national résident ; ce qui a permis de créer des unités de montages de véhicules en Algérie en partenariat avec des entreprises étrangères . Mais la question à laquelle nous donnons une réponse est la suivante : Dans le cadre d'un partenariat asymétrique avec ces partenaires étrangers, comment ces unités de montages ont été financées ? (les participations directes du partenaire étranger), et quel est le retour sur investissements des partenaires depuis la création de l'entité commune ? Pour répondre à cette question nous allons étudier cette entreprise commune, à travers l'analyse de ses rapports de gestion depuis sa création jusqu'à la fin de l'exercice 201

**2.Alliances et partenariat :****2.1 Alliances stratégiques :**

Il existe plusieurs définitions de l'alliance stratégique, certains auteurs ont mis l'accent sur les conditions de l'alliance stratégique, comme Morin (1994) qui a si bien montré que pour considérer un ou plusieurs accords de coopération comme une alliance stratégique, trois conditions au moins doivent être remplies :

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

D'autres auteurs ont privilégié l'indépendance des associées, Garette et Dussauge (1995) pensent que « l'alliance stratégique est une forme de rapprochement entre plusieurs entreprises de manière à ce que l'indépendance des firmes partenaires reste maintenue. Les entreprises partenaires s'associent pour poursuivre des objectifs

communs tout en conservant des intérêts qui leur sont propres ». Doz et Hamel (2000) voient que les alliances stratégiques représentent le moyen d'accès préféré de plusieurs entreprises à la fois pour la course aux marchés internationaux et pour le maintien des avantages compétitifs.

De son côté Ghertman pense que l'alliance stratégique est une action stratégique qui combine entre rivalité et coopération, afin de créer de la valeur par la coopération au sein de l'alliance. « *Chaque partenaire peut également en extraire de la valeur pour ses activités autonomes et concurrencer ses propres partenaires ou d'autres entreprises* ». il (2004) ajoute une autre définition plus large à l'alliance stratégique, en disant que c'est « Une forme d'association entre deux ou plusieurs entreprises. Le trait principal est l'indépendance de ces entreprises. Chaque partenaire apporte une contribution sous forme, soit d'une ou plusieurs ressources stratégiques ou d'une ou plusieurs gammes de produits, soit d'une combinaison de ressources et de produits sur une base continue ».

En conclusion, on peut dire que l'alliance stratégique est un accord volontaire a durée déterminée entre plusieurs entreprises juridiquement indépendantes et qui opèrent dans le même domaine stratégique, ce dernier se base sur l'engagement des actifs (physiques et/ ou financiers, corporels et/ ou incorporels) afin de réaliser les objectifs stratégiques de chaque partenaire.

## 2.2 Le partenariat :

Selon la fédération des réseaux européens de partenariat et de franchise (2009) « Le partenariat est une technique de développement et de management qui unit des partenaires par un accord d'intérêt commun aux termes duquel ils s'engagent à coopérer durablement en partageant leurs connaissances et expériences respectives. Il semble nécessaire de préciser que le partenaire principal accorde au partenaire indépendant, en échange d'une compensation financière directe ou indirecte, le droit d'exploiter ses éléments de propriété intellectuelle, son expérience et ses connaissances, dans le but de commercialiser les produits et/ ou services de la formule qu'il a conceptualisée et préalablement mise au point. De toute manière les partenaires œuvrent en commun pendant toute la durée du contrat, dans le but d'un développement réciproque et équilibré, dans un esprit de partenariat exclusif de toute manifestation hiérarchique, tout en préservant l'identité et la réputation du réseau ».

Le concept de partenariat a été enrichi par plusieurs auteurs sous différents angles. Grâce à ses multiples avantages. Certains le voient comme une forme particulière et spécifique de relation inter-firmes qui reflète un changement d'état d'esprit dans l'élaboration de cette relation, d'où l'étendue de son champ d'application et la possibilité de l'associer avec la notion de réseau. Effectivement, ce changement d'état d'esprit que le partenariat reflète a des implications très étendues en termes de restructuration organisationnelle pour les entreprises concernées (Lecler, 1993). Meschi et Riccio (2006) ont assimilé le partenariat à un mariage de raison « les partenaires oscillent entre convergence et divergence d'objectifs, entre volonté de partage et volonté de domination du management, entre diffusion et rétention des informations et des connaissances, et entre loyauté et opportunisme ». Un autre auteur explique que le partenariat est une des conséquences de l'incertitude de l'environnement, il voit que ce comportement vise à modifier les règles du jeu concurrentiel et crée « *une zone de stabilité dynamique* » (Aliouat, 1996).

Cette stratégie représente une nouvelle conception du management de l'entreprise, dans le but où sa mise en œuvre amène de nouvelles logiques d'actions qui modifient la manière traditionnelle de gérer les ressources matérielles, humaines et financières nécessaires à la création de valeur (Paché, Paraponaris, 1993). Ainsi d'autres auteurs pensent que le partenariat est une stratégie issue de la volonté de nombreuses entreprises, d'implanter hors du sol national et gérer la distance en créant une relation de proximité avec des partenaires étrangers. Certaines privilégient un lien fort en amont (avec les fournisseurs), d'autres favorisent des liens horizontaux, ou enfin des liens en aval (avec la distribution). Elles peuvent également opter pour des modes d'entrées différentes en s'associant parfois avec un ou plusieurs partenaires d'entreprises. (Filser et Paché 2006 ; Fulconis et Paché 2011 ; Paché et Pardo 2015).

### **2.2.1 Les accords de partenariat asymétrique :**

Les leçons tirées de plusieurs expériences dans le domaine du partenariat, montrent que les alliances stratégiques entre structures organisationnelles de tailles différentes sont souvent appelées « alliances asymétriques », que ce soit dans les pays développés ou dans les pays en voie de développement. Ces alliances sont très peu étudiées dans la littérature en gestion (Chen et Chen, 2002 ; Cheriet, 2006 ; Chtourou et Laviolette, 2005). Selon Inkpen et Beamish (1997), l'asymétrie entre les partenaires ne se résume pas uniquement à la différence de tailles entre les partenaires, mais recouvre d'autres types de différences comme les capacités d'apprentissage et d'absorption, ou encore les différences dans les rythmes d'investissement. Ainsi elle peut prendre d'autres formes, Mouline (2005) introduit une distinction entre alliances symétriques appliquées aux entreprises de même taille, ayant des capacités et des ressources similaires et implantées dans des zones territoriales de même niveau de développement macroéconomique, et alliances asymétriques dont les différences portent sur les éléments suivants :

- La taille des partenaires.
- Les capacités et les ressources engagées.
- La maîtrise d'un savoir faire technologique spécifique ou d'une connaissance particulière
- L'appartenance des partenaires à des zones géographiques de niveau de développement différent.

D'autres auteurs ont vu que l'asymétrie entre partenaires vise les différences suivantes :

- Les différences entre les actifs engagés par les partenaires, le niveau d'expérience et les divergences culturelles (Harrigan, 1986).
- Les différences dans les structures organisationnelles et de propriété, dans le *background* coopératif (Barkema et Vermulen, 1997).
- Les différences dans les expériences internationales ou les rythmes d'innovation (Delios et Beamish, 2001).
- Les différences concernant les origines géographiques des partenaires (Makino et Beamish, 1998). Des auteurs comme Vidot-Delerue et Simon (2005) pensent qu'il existe un consensus empirique pour apprécier l'asymétrie selon le différentiel de taille. Mais, pour les entreprises de taille proche, l'asymétrie est considérée comme une différence dans:
- La nature et la spécificité des ressources.
- La dépendance et l'évolution des objectifs stratégiques des partenaires.
- Les relations de pouvoir et de domination.

- L'urgence stratégique.
- L'existence d'alternatives.

On constate finalement que les auteurs ont établi différents critères d'asymétrie, parmi lesquels figure la taille des partenaires, mais est-ce que cette différence de taille restera l'unique critère d'asymétrie ? Selon Osborn et Baughn (1990) les entreprises de petites tailles sont souvent prudentes face aux comportements opportunistes de leurs partenaires. Cette prudence a été confirmée par l'étude de Geringer et Hebert (1991), qui précisent que la différence de taille accentue la probabilité d'instabilité de partenariat. Elle rend le problème d'instabilité encore plus complexe entre elles (Chrysostome et al., 2005).

Ce besoin de connaissance de l'asymétrie nous amène à explorer plusieurs pistes en vue de mieux appréhender la différence de taille entre partenaires locaux et partenaires étrangers. Robinson et Stuart (2002) expliquent que l'asymétrie de taille peut exercer des effets sur le choix du mécanisme de pilotage (contrôle - confiance) du partenariat et sur les issues de la relation (performance et instabilité). Lu et Beamish (2006) affirment que les partenariats de tailles différentes sont souvent marqués par des rapports de dépendance et un déséquilibre dans les pouvoirs de négociation. Cette différence de taille induit très souvent des perceptions différentes en termes de risques et d'équité pour le partage des bénéfices par les partenaires (2006). La différence de tailles augmente le risque d'absorption de la petite entreprise par la grande entreprise (Vidot-Delerue et Simon, 2005). Jolly (2001) pense que cette différence de tailles peut être compensée par la détention d'actifs spécifiques qui font défaut au grand partenaire. La détention d'actifs spécifiques par la petite entreprise réduit considérablement le risque d'absorption. Il est possible d'équilibrer les relations de partenariat asymétrique de tailles, grâce notamment aux mécanismes de contrôle (contrôle du conseil d'administration, clauses spécifiques, contrôle Split) et la détention de parts capitalistiques (part du capital importante, détention de ressources spécifiques) (Cheriet et al., 2006). Ces contributions nous permettent de confirmer que l'asymétrie de taille n'est pas l'unique problème du déséquilibre des pouvoirs entre les partenaires (Tinlot et Mothe, 2005).

Plusieurs sources indiquent que tout partenariat est asymétrique, c'est l'avis de Chrysostome et al., (2005) qui disent que, si nous nous référons à tous les composants du partenariat asymétrique (taille, origine, pouvoir de négociation, dépendance, les *backgrounds coopératifs* etc.), nous concluons que tous les partenariats sont asymétriques. Malgré cela, plusieurs auteurs pensent que les petites entreprises ont des intentions d'opportunisme, elles cherchent à exploiter l'option des alliances asymétriques avec des firmes multinationales afin d'accaparer et internaliser des ressources stratégiques, augmenter le niveau des ventes et gagner plus de légitimité sur le marché local et international (Chen et Chen, 2002 ; Alvarez et Barney, 2001 ; Kalaignanam, Skandar et Varadarajan, 2007). Perez et al., (2012), mentionnent que les partenaires de petites tailles ne sont pas les seuls à bénéficier du partenariat asymétrique. Car le principe général du partenariat, c'est que chaque partenaire contribue et apporte à l'autre ce qui lui fait défaut. Dans le cas où le petit partenaire ne dispose que de faibles capacités complémentaires, la grande firme cherche à compenser cette asymétrie par d'autres potentiels importants (l'engagement et la motivation), Cette compensation se fera à partir des données propres au partenaire. Ces données sont subjectives : la réputation, la crédibilité, le comportement lors des négociations (Edouard et Surply, 2004).

Cohen et Levinthal (1990) sont allés plus loin, lorsqu'ils ont expliqué qu'il existe un risque de transfert de compétences non désiré. Le risque s'explique par le fait que les partenaires de l'alliance n'apportent pas la même contribution quantitative et qualitative en termes de ressources, d'actifs stratégiques et de compétences clés "transfert asymétrique". Dans cette situation l'entreprise à moindre contribution risque d'être absorbée par le grand partenaire. De même d'autres auteurs soulignent le risque que les petites entreprises se lancent dans des alliances asymétriques, caractérisées par des rapports de force et de domination, sources d'actions et de manœuvres opportunistes de la part de la grande entreprise au détriment de la partie la plus faible (Fréchet, 2003 ; Chtourou et Laviolette, 2005).

En conclusion selon la littérature existante, il semble que la relation de partenariat asymétrique est clairement déséquilibrée au profit des grandes firmes. Elle présuppose que l'asymétrie entre les partenaires ait un effet négatif sur la performance du partenariat.

### **2.2.2 Le cycle de vie du partenariat asymétrique :**

Shenkar et Yan (2002) ont proposé un modèle qui explique le cycle de vie d'une entreprise commune, avec prise en compte de tous les passages d'instabilités d'une étape à une autre.

Ce modèle a scindé le cycle de vie d'une entité commune de partenariat en cinq étapes : préformation, formation, post-formation, crise et déclin, échec.

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

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

Post-formation : l'étape de post formation est considérée comme une très importante phase après la formation du partenariat, elle est nommée chez certains auteurs « après lune de miel ». Les objectifs cachés de chaque partenaire représentent le point de passage à cette phase.

Crise et déclin : l'émergence des conflits entre les partenaires sous l'effet des pressions environnementales, provoque une situation de crise qui annonce la fin du partenariat

Échec : Cette étape est considérée comme le point de non-retour de la relation du partenariat et représente son acte de décès, suite à l'exacerbation des conflits entre les partenaires<sup>1</sup>. Nous soulignons toutefois que les relations de partenariat peuvent avoir des désaccords avant même de voir le jour.

---

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

### 2.3 L'analyse du capital investi : cas d'une entreprise de construction automobile :

Notre travail consiste à analyser le capital investi par les partenaires au cours de la relation du partenariat. Cette analyse vise deux axes :

Les inputs de l'investissement : l'apport initial des partenaires et les modes de financement de l'investissement commun.

Les outputs de l'investissement : Les flux de trésorerie direct et indirect bénéficié par chacun des partenaires.

#### 2.3.1 PRESENTATION DE L'ENTREPRISE :

Cette entreprise est née d'une volonté de créer une industrie automobile en Algérie. C'est dans cette optique que les différents membres fondateurs ont chacun contribué à la concrétisation de cette idée avec la signature de l'acte de création de l'usine en janvier 2013. L'année 2013 a été l'année de l'installation des structures de gouvernance et de confirmation de la feuille de route par les actionnaires. Ceci a permis de mener à bien la réalisation des différentes étapes du projet. La réalisation des bâtiments et des installations a commencé en 2014 qui a abouti à l'accord de production durant la même année. L'inauguration de l'usine et le démarrage de la commercialisation des premiers véhicules ont eu lieu en 2014 en présence des directeurs généraux des associés. L'année 2015 a été celle de la transition de l'usine du fonctionnement en mode projet vers un fonctionnement en série marqué par l'atteinte de 5 000 véhicules produits en mai 2015, 10 000 en septembre 2015 et 20 000 au cours du mois de décembre 2015. En parallèle, les premières recrues de la seconde équipe arrivent en avril 2015 pour être formée aux standards de fabrication du partenaire étranger et elle commence la production et la montée en cadence au mois de juillet 2015.

Les années 2016 et 2017 ont été celles de la montée en cadence du volume pour passer à 45 000 véhicules puis à 60 000 unités. En 2017 l'entreprise a préparé d'autres modèles pour les lancer en 2018 et dont la production a atteint 70.000 véhicules.

#### 2.3.2 Analyse de l'asymétrie entre les partenaires :

Afin de nous permettre d'analyser l'asymétrie entre les partenaires, nous avons pris en considération quatre facteurs : la taille, le nombre des effectifs, le chiffre d'affaires et l'implantation.

**Tableau (01) : Comparatif des partenaires**

Partenaire	Nature	Taille	Nombre d'effectif	Chiffre d'affaires	Secteur d'activité	Implantation.
<b>Partenaire local 1</b>	Entreprise nationale	Petite	388	42 589	Finance	Algérie, Autre pays européen
<b>Partenaire local 2</b>	Entreprise nationale	Moyenne	6 494	20 000	Industrie mécanique	Algérie
<b>Partenaire étranger</b>	Entreprise multinationale	Grande	+ 231 605	7 751 565	Industrie mécanique	Mondial

U :Million DA

**Source :** tableau réalisé par les auteurs.

L'analyse du tableau ci-dessous, nous permet de constater les divergences suivantes :

**La taille :** le partenaire étranger est connu pour sa réputation mondiale est sa grande taille, par contre les partenaires locaux sont des entreprises de petite et moyenne taille

**Le nombre des effectifs :** le nombre des effectifs pour le partenaire étranger est largement supérieur à celui des partenaires locaux.

**Le chiffre d'affaires :** le chiffre d'affaires du partenaire étranger est supérieur 182 fois par rapport au plus grand chiffre d'affaires des partenaires locaux.

**Implantation :** le partenaire étranger est implanté dans plusieurs pays, par contre les partenaires locaux sont fixés sur le marché algérien.

En conclusion, on peut constater l'énorme asymétrie entre les partenaires algériens et le partenaire étranger connu pour sa réputation mondiale dans l'industrie automobile.

### 2.3.3 La participation initiale des partenaires :

Conformément à la loi n° 15-18 du 18 Rabie El Aouel 1437 correspondant au 30 décembre 2015 portant loi de finances 2015 (Article 66) (JO N°72 du 31 décembre, 2015).

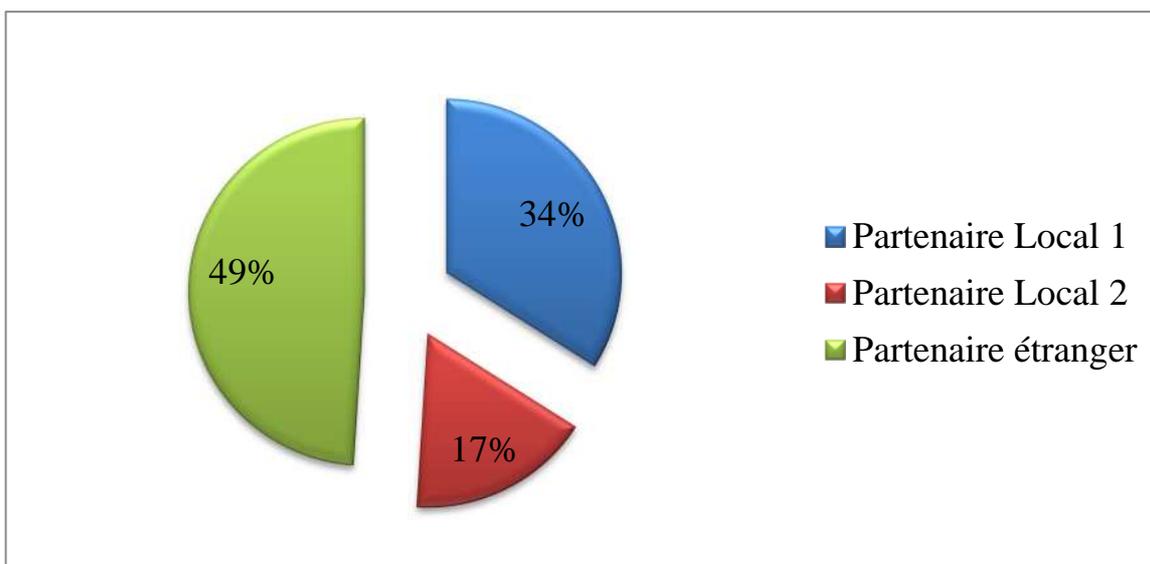
**Art. 66 :** L'exercice des activités de production de biens, de services et d'importation par les étrangers est subordonné à la constitution d'une société dont le capital est détenu, au moins, à 51 % par l'actionnariat national résident. La partie algérienne est représentée par deux entreprises algériennes qui possèdent 51 % du capital social de l'entreprise commune. Par conséquent on constate que l'entreprise n'a pas enregistré aucun changement dans la structure de son capital social depuis sa création en 2013.

Le tableau suivant nous montre la répartition du capital social de l'entreprise :

**Tableau (02) : la répartition du capital entre les partenaires**

Actionnaire	Quote-part de capital détenu	Valeur comptable des parts détenues
<b>Partenaire local 1</b>	17%	720 800 000,00
<b>Partenaire local 2</b>	34%	360 400 000,00
<b>Partenaire étranger</b>	49%	1 038 800 000,00
	<b>100%</b>	<b>2 120 000 000,00</b>

**Source :** tableau réalisé par l'auteur on se basant sur les états financiers de l'entreprise.



Source : tableau réalisé par l'auteur on se basant sur les états financiers de l'entreprise.

Figure (01) : Quote-part de capital détenu.

#### 2.3.4 L'analyse des investissements :

Pour nous permettre d'analyser l'évolution et la croissance de l'entreprise commune, nous avons analysé les états financiers de l'entreprise depuis sa création en 2013 jusqu'au 31/12/2018. Cette analyse porte sur les tableaux suivants :

- Les tableaux des actifs.

Le tableau ci-dessous synthétise les investissements réalisés au sein de l'entreprise commune depuis sa création jusqu'au 31/12/2018, les investissements sont analysés par nature conformément à la loi 11/07 du NCF. D'une manière générale on constate une croissance impressionnante en matière d'investissement qui est passé de 5 milliards de dinars lors de l'inauguration de l'usine en 2014 à 11 milliards de dinars à ce jour. Cette croissance représente un taux de 220 %, elle s'explique par la création d'autres chaînes de montage additionnelles à celle du démarrage.

Tableau (03) : variation des investissements de l'entreprise commune depuis 2013 jusqu'au 2018.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Brut
	Augmentation de l'exercice						
<b>IMMOBILISATION INCORPORELLES</b>							
Licences pour logiciel		31 422 251,81	16 009 963,00	895 543,10	5 511 867,00	10 160 887,00	64 000 511,91
							-
<b>IMMOBILISATION CORPORELLES.</b>							
				- 159 409			
Terrains		405 660 000,00		486,90	-	-	246 250 513,10
bâtiments	12 984 599,00	2 667 282 892,36	528 211 984,00	197 397 019,29	742 778 603,00	1 485 028 005,00	5 633 683 102,65
Matériel & outillages		1 834 196 723,28	193 133 355,00	418 946 535,60	735 530 566,00	300 000 000,00	3 481 807 179,88
Matériels de transports	10 170 051,00	16 691 700,00	11 126 876,00	3 752 192,00	10 844 144,00	61 988 700,00	114 573 663,00
Matériels et mobiliers de bureau	4 987 885,00	28 402 117,58	6 855 910,00	7 839 812,67	15 800 000,00	900 000,00	64 785 725,25
Matériel informatiques	510 680,00	140 092 279,00	9 009 242,00	8 742 082,00	23 676 063,00	43 895 265,00	225 925 611,00
Agencement & installation	2 865 980,00	23 979 799,42	328 326 412,00	367 592 397,14	512 784 169,00	56 500 000,00	1 292 048 757,56
		- 714 848	- 295 601		- 61 704	- 369 211	
<b>Immobilisation en cours</b>	1 072 766 693,00	874,00	567,00	448 186 440,81	370,00	442,00	79 586 880,81
<b>Total investissements</b>	1 104 285 888,00	4 027 218 889,45	797 072 175,00	1 453 352 022,61	1 985 221 042,00	1 589 261 415,00	10 956 411 432,06

**Source :** tableau réalisé par l'auteur on se basant sur les états financiers de l'entreprise.

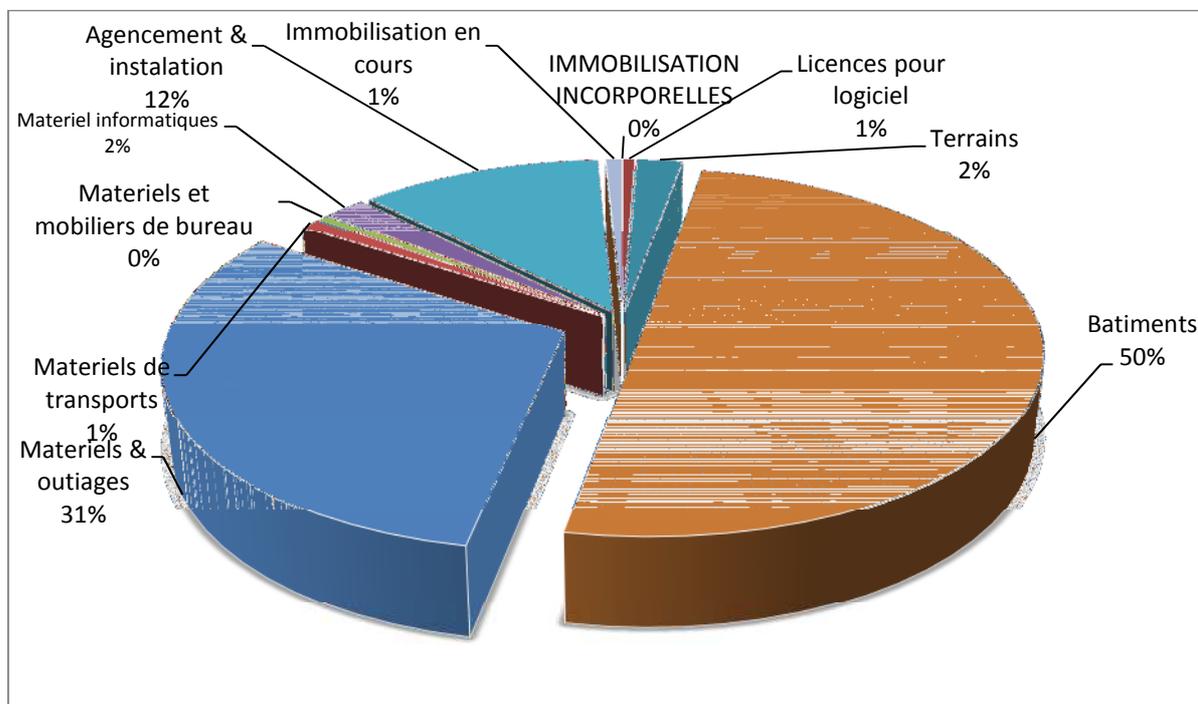
Le tableau ci-dessus mentionne que les plus importantes parts de l'investissement ont été consacrées pour les investissements suivants :

- **Les bâtiments :** les bâtiments ont connu une croissance importante depuis 2014 à ce jour, ils sont passés de 2,6 milliards de dinars à 5,6 milliards de dinars, soit un taux de croissance de 215 %. Ces derniers représentent une valeur de 50 % de l'investissement global.

- **Matériel et outillage :** cette rubrique d'investissement est considérée comme la seconde plus importante rubrique après les bâtiments, elle représente 31 % de l'investissement global de l'entreprise commune. Cette dernière est passée de 1,8 milliard de dinars à 3,4 milliards de Dinars, soit un taux de croissance de 188 %.

- **Agencement & installation** : L'agencement & l'installation représente 12 % du montant de l'investissement global, ce dernier est passé de 0,2 milliard de dinars à 1,2 milliard de dinars avec un taux de 600 %. Les autres investissements représentent des taux dérisoires par rapport à l'investissement global de l'entreprise.

Ci-dessous, la répartition des investissements par rubrique jusqu'au 31/12/2018.



**Source** : tableau réalisé par l'auteur on se basant sur les états financiers de l'entreprise.

**Figure (02) : répartition des investissements par nature au 31/12/2018.**

### 2.3.5 L'analyse de financement de l'investissement :

Afin de nous permettre d'analyser les structures d'investissement de l'entreprise commune depuis sa création en 2013 jusqu'à 31/12/2018 (N+5), nous avons exploité et synthétisé les tableaux suivants:

- Les tableaux d'actifs et passifs.
- Les tableaux des investissements.
- Le tableau de variation des capitaux propres.
- Les TFT (tableau de flux de trésorerie).
- Les tableaux des emprunts.

Tableau (04) : financement des investissements depuis 2013 jusqu'à 31/12/2018.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Capital initial investi</b>	2 120 000 000,00	-	-	-	-	-
<b>Capital réinvesti</b>	-	-	-	702,00	775 373 585,00	1 848 092 252,00
<b>Crédit d'investissement</b>	-	-	5 728 800 000,00	-	866 731 896,00	3 067 555 664,00
<b>Investissement réel brut</b>	1 104 285 888,00	5 131 504 777,45	5 928 576 952,45	7 381 928 975,06	9 367 150 017,06	10 956 411 432,06
<b>Décaissement investissement</b>						
<b>TFT</b>	605 502 506,44	3 472 121 384,08	1 689 709 407,23	1 307 911 609,70	1 918 873 014,15	1 720 761 955,92
<b>Flux capital</b>	1 514 497 493,56	- 1 957 623 890,52	2 081 466 702,25	773 555 092,55	- 278 586 025,60	1 068 207 682,48
<b>Ratio</b>						
<b>Capital initial/ investissement brut</b>	191,98%	41,31%	35,76%	28,72%	22,63%	19,35%
<b>Capital réinvesti/investissement brut</b>	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	8,28%	23,94%
<b>Fonds propre/investissement brut</b>	191,98%	41,31%	35,76%	28,72%	30,91%	43,29%

**Source :** tableau réalisé par l'auteur on se basant sur les états financiers de l'entreprise.

Ce tableau donne une vision globale sur les structures de financement depuis le début de l'activité :

**Exercice 2013 :** L'exercice 2013 représente le point de départ de la formation du partenariat , on note que le capital social initial destiné à l'investissement était de 2,1 milliard de Dinars. L'investissement a consommé 52 % de ce dernier avec un taux de décaissement réel de 29 %.

Le résultat de l'exercice était déficitaire, aucun montant à réinvestir.

**Exercice 2014 :** En 2014 l'usine a été inaugurée avec une seule chaîne de production, le capital social initial destiné à l'investissement a représenté 41 % de l'investissement réalisé. Le taux de décaissement réel était de 67 %. On constate qu'un montant de 1,9 milliard de dinars a été décaissé du cycle d'exploitation (bas de bilan). Le résultat de l'exercice était déficitaire, aucun montant à réinvestir.

**Exercice 2015:** Pour l'exercice 2015 un crédit d'investissement a été octroyé par une banque publique algérienne pour le financement du développement de l'usine.

La première remarque concerne le chiffre communiqué sur le TFT, ce dernier indique que le montant de déblocage du crédit en 2015 était de 5,7 milliards de dinars, soit 96,62 % du montant de l'investissement global. Nous constatons que le montant de déblocage effectué par la banque (5,7 milliards de dinars) est équivalent au montant des décaissements réels effectués par l'entreprise (5,7 milliards de dinars), ce qui explique qu'aucun apport personnel n'a été exigé par la banque émettrice du crédit, ainsi que le financement du projet était 100 % parrainé par une banque.

Le résultat de l'exercice était déficitaire, aucun montant à réinvestir.

**Exercice 2016 :** pour l'exercice 2016 aucun déblocage d'investissement de crédit n'a été constaté, par ailleurs l'entreprise a enregistré une croissance d'investissements de 1,4 milliard de dinars. Aucun capital réinvesti n'a été constaté et ce qui suit à l'absorption du déficit des exercices antérieurs. L'investissement réalisé en 2016 a été financé du capital social initial de l'entreprise.

**Exercice 2017 :** concernant l'exercice 2017 l'entreprise a enregistré une croissance de 1,8 milliard de dinars. L'analyse du TFT révèle un important dysfonctionnement en matière de gestion de la trésorerie destinée à l'investissement, malgré qu'une partie du résultat de l'exercice a été réinvestie, soit 0,7 milliard de dinars et ce Conformément au pacte des associés qui autorise le réinvestissement du résultat de l'exercice après déduction des provisions et réserves pour les cinq premières années d'exploitation. Nous constatons que le capital initial a été consommé une seconde fois, ainsi qu'une partie de la trésorerie du cycle d'exploitation avec un déficit de 0,2 milliard de dinars.

**Exercice 2018 :** pour l'exercice 2018 l'entreprise a enregistré une augmentation d'investissement de 1,5 milliard de dinars, en contrepartie on a enregistré un déblocage de crédit d'un montant 2,8 milliards de dinars qui couvrent une partie des investissements réalisés en 2018. Ainsi un réinvestissement d'un montant de 1,8 milliard de dinars pour l'exercice 2018.

D'une manière générale le montant de l'investissement depuis la création de l'entreprise commune jusqu'à 2018 est de 10,8 milliards de dinars. Le montant du crédit d'investissement débloqué par l'état algérien jusqu'à 2018 est de 9,4 milliards de dinars, ce qui représente 87 % de l'investissement. Le montant du capital réinvesti est de 2,6 milliards de dinars, soit 23 % de l'investissement. Par ailleurs, le montant de l'investissement initial représente seulement 19 % du montant global de l'investissement. À cet effet on peut conclure que le projet commun a été financé en grande partie par les banques algériennes, l'apport initial du partenaire étranger jusqu'au 2018 représente seulement 9,61 % du coût du projet.

### **2.3.6 Les résultats réinvestis par les partenaires :**

L'analyse de l'activité de l'entreprise depuis sa création nous a permis de constater que le bénéfice réalisé concerne juste les trois dernières années. Conformément au pacte des associées le résultat de l'exercice des cinq premières années sera réinvesti au profit de l'entreprise commune.

Le tableau ci-dessous regroupe les résultats réinvestis par chaque partenaire.

**Tableau (05) : les résultats réinvestis par chaque partenaire**

<b>Actionnaires</b>	<b>Quote-part</b>	<b>Capital réinvesti 2007/2018</b>
<b>Partenaire Local 1</b>	17 %	445 989 192,29
<b>Partenaire Local 2</b>	34 %	891 978 384,58
<b>Partenaire étranger</b>	49 %	1 285 498 260,13
	100 %	2 623 465 837,00

**Source :** tableau réalisé par l'auteur on se basant sur les états financiers de l'entreprise.

On constate que le montant de réinvestissement est nettement supérieur au capital social investi et qui représente 24 % de l'investissement brut global.

### **2.3.7 Les outputs financiers pour chaque partenaire :**

Si l'investissement commun a été réalisé par plus de 90 % du fonds algérien, quel est le retour de l'investissement de ces fonds investis pour chaque partenaire ? Pour répondre à cette question, nous avons exploité les TCR (tableau de compte de résultats) et les balances comptables depuis la formation de la relation du partenariat. Le retour sur investissements a été analysé par partenaire.

#### **Le retour sur investissements pour les partenaires algériens :**

Conformément au pacte des associés, le résultat de l'exercice des cinq premières années sera réinvesti pour la joint-venture. Les partenaires algériens n'ont bénéficié d'aucune distribution des dividendes.

#### **Le retour sur investissement pour le partenaire étranger :**

Par ailleurs le partenaire étranger a bénéficié de plusieurs avantages directs et indirects grâce à cette relation de partenariat.

##### **Les avantages directs :**

Conformément au pacte des associés le partenaire étranger doit bénéficier d'une redevance de licence de 320 euros pour chaque véhicule produit en Algérie, le tableau ci-dessous représente les redevances tirées du partenaire étranger pour chaque exercice. Le partenaire étranger a décaissé un montant global de 5,9 milliards de dinars depuis 2014 jusqu'à 2018, ce montant représente presque 6 fois le capital social investi en Algérie.

##### **Les avantages indirects :**

Le partenaire étranger a bénéficié d'autres avantages indirects en amont et en aval.

En amont il facture les pièces de rechange pour la joint-venture, avec un taux de marge minimum de 10 %, il a pu réaliser une marge approximative de 24,11 milliards de dinars.

Le tableau ci-dessous montre la marge réalisée par rapport à l'achat des kits SKD et CKD de l'usine. En aval, le partenaire étranger vend les véhicules produits par le biais d'une autre entreprise (l'usine ne vend pas de véhicules aux particuliers), avec un taux de marge de commercialisation estimé à 7 %, le partenaire étranger a pu réaliser un bénéfice de 18,82 milliards de dinars. Le tableau suivant fait ressortir la marge réalisée par rapport aux ventes de l'usine.

**Tableau (06) : les encaissements directs et indirects réalisés par le partenaire étranger**

						<b>Total</b>
<b>Vente</b>	1 007 782 350,00	20 115 032 400,00	47 962 309 881,00	80 348 070 572,00	119 506 229 119,00	
<b>Marge 7 %(aval)</b>	- 70 544 764,50	1 408 052 268,00	3 357 361 691,67	5 624 364 940,04	8 365 436 038,33	18 825 759 702,54
<b>Achats consommés(amont)</b>	1 309 989 725,00	26 650 703 603,00	39 892 389 328,00	68 214 111 939,00	105 095 913 038,00	
<b>Marge 10 %</b>	- 130 998 972,50	2 665 070 360,30	3 989 238 932,80	6 821 411 193,90	10 509 591 303,80	24 116 310 763,30
<b>Redevances</b>	34 534 220,00	891 770 600,00	1 300 000 000,00	2 545 688 666,00	1 198 001 100,00	5 969 994 586,00
						<b>48 912 065 051,84</b>

**Source :** tableau réalisé par l'auteur on se basant sur les états financiers de l'entreprise.

Suite à cette simulation, on constate que le partenaire étranger durant les cinq années d'exploitation a réalisé un montant de 48,9 milliards de dinars équivalant à 362 millions d'euros pendant cinq années. Ce montant représente un taux fortement élevé de 4747 %, soit un investissement de 1,03 milliard de dinar qui a généré 48,9 milliards de dinars au bout de cinq années avec tous les avantages fiscaux. Par ailleurs avant la réalisation de l'entreprise commune, le partenaire étranger a réalisé des résultats négatifs, le tableau suivant regroupe tous les résultats réalisés par le partenaire étranger avant la constitution de la relation du partenariat.

**Tableau (07) : les résultats réalisés par le partenaire étranger avant la création de l'entreprise commune.**

Année	N-5	N-4	N-3	N-2	N-1
Le résultat net réalisé	22 100 000,00 DA	1 400 000,00 DA	-900 000,00 DA	-820 000,00 DA	-740 000,00 DA

**Source :** Tableau réalisé par l'auteur on se basant sur les états financiers de l'entreprise

### 3. Conclusion :

L'analyse du partenariat dans le secteur de l'industrie automobile en Algérie, à travers le cas étudié, nous a permis d'observer l'énorme asymétrie entre le partenaire étranger et les partenaires locaux. Cette asymétrie est présentée en différents points :

- La taille de l'entreprise.
- Le chiffre d'affaires.
- Le nombre du personnel.
- Le marché.

La réalisation du projet commun a été financée de 91 % avec des fonds algériens. Le partenaire étranger a contribué seulement avec 9 % du coût du projet comme apport initial.

En contrepartie les partenaires algériens n'ont bénéficié d'aucune distribution du bénéfice à ce jour et ce conformément aux conditions initiales de la formation de la relation du partenariat. Par ailleurs le partenaire étranger a pu bénéficier d'énormes avantages directs et indirects et il a récupéré des bénéfices qui représentent 47 fois le capital initial investi dans un délai de 05 ans, malgré son déficit consécutif enregistré pour les trois dernières années avant la création de l'usine commune. Ces résultats peuvent être expliqués par différents motifs :

- Les conditions initiales de la préformation de la relation du partenariat.
- La règle 51/49 diminue la participation des partenaires étrangers.
- Le manque d'expérience des partenaires algériens dans le secteur de l'industrie automobile.
- L'absence d'une stratégie pour les partenaires locaux.
- L'absence d'une base industrielle des sous-traitants dans le secteur automobile.
- L'expérience et la flexibilité stratégique du partenaire étranger.

À cet effet il est très important aux partenaires locaux de bien examiner l'étape de la préformation de la relation du partenariat, car elle représente la base principale du projet commun.

### Bibliographie :

- ALIOUAT, B. (1996). Stratégies de coopérations industrielles . *Editions Economica*, Paris, France.
- BARKEMA H., VERMULEN F. (1997). "What differences in the cross cultural backgrounds of partners are detrimental for international Joint Ventures?" *Journal of International Business Studies*, Vol 28, N°4, PP 845- 864.
- CHERIET F., LEROY F., RASTOIN J.L. (2006). *Danser avec les géants ?* Un cas d'alliance stratégique entre FMN et PME dans l'agroalimentaire. 15 ème conférence AIMS. Genève- Annecy. 13-16 juin.
- CHERIET F, CHERBIB J. (2014). L'instabilité des alliances stratégiques asymétriques : une option programmée par la firme multinationale ?, *RIPME* volume 27 - numéro 2, pp 20-35

- COHEN, WESLEY C.; LEVINTHAL, DANIEL A. (1990). Absorptive Capacity: A new perspective on learning and innovation , *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, p.128-152.
- DELIOS A., BEAMISH P.W. (2001). “Survival and profitability: The role of experience and intangible assets in foreign subsidiary performance”. *The Academy of Management Journal*, Vol 44, N° 05, PP 1028 – 1038.
- EDOUARD S, SURPLY J. (2004). *L’effet des réseaux dans formation d’un partenaire inter firme asymétrie* , 13ème Conférence de l’Association de Management Stratégique, 2-4 juin , Normandie, Vallée de Seine-France.
- FRECHET, M. (2003). *Les conflits dans les partenariats d’innovation : essai de propositions*. 12<sup>em</sup> Conférence de l’Association internationale de management stratégique. Les Côtes de Carthage, juin. Tunisie.
- GARETTE B et DUSSAUGE P. (1995). Les alliances stratégiques : analyse et mode d’emploi, *Revue française de gestion*, septembre octobre, pp 4-18.
- GERINGER J.M., HEBERT L. (1991). Measuring performance of international joint venture, *Journal of International Business Studies*, Vol 22, N° 2, PP 249 – 263.
- GHERTMAN M. (2004). *strategie de l’entreprise : theories et actions*, *economica*, paris, France.
- HARRIGAN K.R. (1986). Managing for joint venture success. *Lexington Books, Lexington MA, new York-USA*.
- INKPEN A.C, BEAMISH W.P. (1997). “Knowledge, bargaining power and the instability of international joint venture”. *The Academy Management Review*, Vol 22, PP 177 – 202.
- LECLER Yveline. (1993). *Partenariat Industriel*, La Reference Japonaise, L’interdisciplinaire Technologies.P49
- MAKINO s., BEAMISH p. W. (2003). “Performance and survival of joint ventures with non-conventional ownerships structures”. *Journal of international business studies*, vol 29, n° 4, . PP 797 – 818
- MESCHI, P.X., 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. 9, p. 87-111.
- MICHEL K. (2009). Franchise Et Partenariat 5e Edition, *Dunod*, Paris, France.
- MORIN F. (1994). Methodologie Juridique Des Alliances Et Des Partenariats, *Document De Lereps*, Toulouse, France.
- MOULINE A. (2005). Symétrie et asymétrie des alliances dans une industrie en mutation :Le cas des télécommunications. *Revue Management International*, N° 10, p. 76-87
- OSBORN R. N., BAUGHN C. C. (1990). Forms of interorganizational governance for multinational alliances. *The Academy of Management Journal*. Vol 33, N° 03, PP 503–519.
- PACHE G., Paraponaris C. (1993). « L’entreprise en réseau », Que sais-je, *PUF*, Paris, France.
- PEREZ L., FLORIN J. et WHITELOCK J. (2012). Dancing with elephants: The challenges of managing asymmetric technology alliances , *The Journal of High Technology Management Research*, vol. 23, n°2, pp. 142-154.
- SHENKAR, O. et YAN A. (2002). Failure as a consequence of partner politics: learning from the life and death of an international cooperative venture, *Human Relations*, Vol. 55, N° 5, p. 565-600.
- TINLOT G., MOTHE C. (2005). Alliance asymétrique et pouvoir de négociation des partenaires.*Revue Management International*, 2005, N° 10, pp 31-49.

-VIDOT-DELERUE H.A., SIMON E. (2005). Confiance, contrat et degré d'asymétrie dans les relations d'alliance. *Revue Management International*, N° 10, pp52-62.

-ZOUBEYDA D , MAHAMADOU M. (2014). *Les alliances stratégiques entre pme et fmn : specificites et analyse de la performance. Le cas des pme françaises*, these pour l'obtention du grade de docteur en sciences de gestion, UNIVERSITÉ DE PAU ET DES PAYS DE L'ADOUR, France.