

Alliances stratégiques dans les PED : Fondements théoriques et application au contexte Algérien

Imane HAMMACHE

Doctorante en cotutelle Internationale de thèse entre les Universités de Bejaia et Liège.
E-mail: h.imene@hotmail.com.

Prof. Abdel-Madjid DJENANE, Professeur, Université de Sétif 1, Algérie.
E-mail: madjidjenane@yahoo.fr

Prof. Robert JOCELYNE, Professeur, Université de Liège, Belgique.
E-mail: jocelyne.robert@ulg.ac.be

Résumé :

Les alliances stratégiques internationales (ASI) constituent de réelles opportunités de croissance pour les entreprises. S'appuyant sur trois perspectives théoriques (théorie des coûts de transaction, la théorie par les ressources et la théorie de l'apprentissage organisationnel), l'objectif de notre étude est de montrer comment les ASI améliorent la performance des entreprises dans le contexte algérien.

Notre analyse fait ressortir trois résultats théoriques majeurs :

- Les ASI permettent de réduire les coûts de transaction ;
- D'acquérir plus facilement des ressources externes (technologiques et managériales) ;
- Et enfin, d'accéder aux compétences organisationnelles et technologiques nécessaires à leur survie.

Mots clés: Alliances Stratégiques, performance, coûts de transaction, apprentissage organisationnel, acquisition des ressources.

Classification JEL : F23-L25-D23-D21.

ملخص:

تمثل التحالفات الإستراتيجية الدولية فرصا حقيقية لنمو المؤسسات الاقتصادية، واستنادا إلى ثلاث

نظريات رئيسية مفسرة لأسباب ظهور هذه التحالفات (نظرية تكاليف الصفقات، نظرية الموارد ونظرية

التعلم التنظيمي)، حاولنا إظهار الكيفية التي تساهم بها التحالفات الإستراتيجية الدولية في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية، وقد خلصت الدراسة الى ثلاث نتائج رئيسية:

- تساهم التحالفات الاستراتيجية الدولية في تخفيض تكاليف الصفقات ؛
- تسهل من الحصول على الموارد الخارجية المتميزة ؛
- تساهم في حيازة معرفة تنظيمية وقدرات تكنولوجية جديدة ضرورية لاستمرارية المؤسسة.

كلمات مفتاحية: التحالفات الإستراتيجية الدولية، أداء المؤسسة، تكاليف الصفقة، التعلم التنظيمي، موارد المؤسسة.

INTRODUCTION :

La multiplication des ASI au cours de ces dernières décennies a incité les chercheurs à exploiter cette thématique tant dans le domaine des organisations et du management stratégique que celui du commerce international¹. Les ASI représentent une des innovations organisationnelles majeures dans le monde des entreprises². Plusieurs recherches se sont intéressées à l'analyse et à la compréhension de l'apport de ces coopérations internationales. Certains auteurs ont montré que les alliances sont des armes concurrentielles dans la bataille d'accapement des parts de marché national et international³. D'autres les considèrent plutôt comme un moyen d'acquérir facilement des compétences et des ressources manquantes⁴, ou encore un moyen par lequel les entreprises réduisent leur

¹- J. Christoffersen, "A review of antecedents of international strategic alliance performance: synthesized evidence and new directions for core constructs." International Journal of Management Reviews, vol. 15, no.1, 2013, p.66-85.

²-R. Guillouzo & G. Thenet, " Management du portefeuille d'alliances et performance innovatrice de la firme ", La Revue des Sciences de Gestion, no.2, 2007, p.131-141.

³- K. W. Glaister & P. J. Buckley, "Strategic Motives For International Alliance Formation" Journal of Management studies, vol.33, no 3, 1996, p.301-332.

⁴- G. Hamel, "Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances." Strategic management journal, vol.12, no S1, 1991, p.83-103.

coût de production et de transaction⁵. En outre, les alliances permettent aux entreprises d'acquérir des avantages compétitifs et d'améliorer leur performance⁶. La plupart des études autour de cette thématique s'intéressent aux ASI qui se concrétisent entre des entreprises localisées dans les pays développés et particulièrement celles qui sont présentes dans le secteur de haute technologie⁷. Les études qui se sont focalisées sur les ASI dans les PED ne sont pas très nombreuses. Notre contribution s'inscrit dans le prolongement de ces études en cherchant à répondre à la question suivante :

comment les ASI peuvent améliorer la performance des entreprises dans le contexte algérien ?

Pour y répondre, nous mobilisons trois paradigmes théoriques ayant déjà abordé la question sous différents angles. D'abord, la théorie des coûts de transaction, selon laquelle les alliances constituent une forme hybride entre le marché et la hiérarchie conduisant à la réduction des coûts de transaction. Ensuite, la théorie basée sur les ressources qui voit dans les alliances une alternative à l'acquisition des ressources (tangibles ou intangibles) manquantes ou difficilement accessibles sur le marché. Enfin, la théorie de l'apprentissage organisationnel, qui souligne l'importance des alliances comme voie stratégique facilitant l'acquisition et la création de nouvelles connaissances. Ces trois approches théoriques nous conduisent à formuler trois hypothèses de recherche qui seront testées dans le contexte algérien. La première hypothèse (H1) stipule que les ASI conduiraient les entreprises algériennes à réduire les coûts de transaction liés à l'importation des biens intermédiaires et à la commercialisation des produits sur le marché international. La deuxième hypothèse (H2) soutient l'idée que les ASI permettraient aux entreprises algériennes d'acquérir plus facilement

⁵ - B. Kogut "Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives." Strategic management journal, vol.9, no 4, 1988, p.319-332.

⁶ - R. J. H. Meyer. Strategy: "Process, content, context: an international perspective", Cengage Learning EMEA, 2010.

⁷ - G. George & S.A. Zahra & K.K. Wheatley & R. Khan, "The effects of alliance portfolio characteristics and absorptive capacity on performance: a study of biotechnology firms." The Journal of High Technology Management Research, vol. 12, no 2, 2001, p. 205-226.

des ressources externes. La troisième et dernière hypothèse (H3) suppose que les ASI permettraient aux entreprises algériennes d'accéder aux compétences organisationnelles et technologiques nécessaires à leur survie. La présente contribution se structure comme suit. Nous présentons dans un premier temps le cadre conceptuel de l'étude. Nous apportons dans un deuxième temps la justification théorique des ASI dans le contexte des PED et enfin, nous abordons dans un dernier temps le rôle des ASI dans l'amélioration de la performance des entreprises dans le contexte algérien.

1. Les ASI : Eléments de définition:

Les alliances sont susceptibles de naître lorsque deux ou plusieurs entreprises vont au-delà d'une simple relation transactionnelle et réalisent des activités communes⁸. Les alliances stratégiques (AS) sont définies comme des accords de coopération entre des entreprises juridiquement indépendantes qui décident de partager et de mettre en commun des ressources financières, humaines et un savoir-faire en vue de réaliser conjointement des activités telles que la production, la commercialisation ou la recherche et développement⁹. Elles impliquent des accords de coopération à l'échelle mondiale, entre de grandes ou petites entreprises et dans tous les secteurs d'activité. Elles sont dites « internationales » lorsque le siège social de l'un des partenaires est situé dans un pays autre que le pays d'exploitation de la nouvelle entreprise. Ces alliances sont par définition « stratégiques » dans la mesure où elles impliquent des engagements à long terme et aspirent à réaliser des objectifs d'ordre stratégique¹⁰. A ce propos, les AS excluent tous les accords basés sur des contrats à court terme (acquisition, prêt, vente)¹¹. Elles peuvent, néanmoins, impliquer des contrats pluriannuels entre des fournisseurs et acheteurs

⁸- R. J. H. Meyer. Op, cit.

⁹- R. Gulati, "Alliances and networks." Strategic management journal, vol.19, no 4, 1998, p. 293.

¹⁰- K. W. Glaister & P. J. Buckley, op, cit.

¹¹- M. M. Mowla, "An Overview of Strategic Alliance: Competitive Advantages in Alliance Constellations." Journal of Business, vol. 1, no 1, 2012, p.1-10.

lorsque l'opération concerne des activités stratégiques mais aussi les licences de technologie, les accords d'échanges de technologies, de distribution, d'assistance technique, etc¹². Dans les AS, la structure de gouvernance n'est pas toujours la même : il peut s'agir d'alliances avec une participation (equity joint-venture) ou sans participation au capital (non equity joint-venture). Dans les equity joint-venture, les partenaires participent au capital d'une même entreprise et sont payés proportionnellement à leurs apports¹³. Elles peuvent prendre deux formes : les investissements directs¹⁴ et les joint-ventures¹⁵. En ce qui concerne les non equity joint-venture, elles regroupent l'ensemble des accords contractuels sans prise de participation dans le capital. Dans les PED, les AS les plus fréquentes sont les investissements directs avec participation au capital ou les joint-ventures.

Afin d'éviter toute ambiguïté à la compréhension du concept « Alliance Stratégique Internationale », nous les considérons comme tout accord de partenariat avec une entreprise étrangère qui consiste à échanger et mettre en commun des ressources tangibles ou intangibles en vue de réaliser des objectifs stratégiques, communs ou privés, à moyen ou long terme. Ces objectifs sont liés à la production et/ou à la commercialisation et ont comme principale finalité la réalisation de meilleures performances.

2. Les approches théoriques des ASI :

Plusieurs théories ont été mobilisées pour expliquer les raisons qui amènent les entreprises à former des ASI. Cependant, trois théories retiennent notre attention : la théorie des coûts de transaction, la théorie basée sur les ressources et la théorie de l'apprentissage organisationnel. Ces trois théories se complètent et permettent d'expliquer les motivations ainsi

¹²- K. Das & A Teng, " **resource-based theory of strategic alliances** ". Journal of management, vol. 26, no.1, 2000, p. 31-61.

¹³- J. F. Hennart, " **A transaction costs theory of equity joint ventures.**" Strategic management journal, vol.9, no4, 1988, p. 361-374.

¹⁴ - Elles se caractérisent par une prise de participation partielle dans le capital d'une entreprise déjà existante, la participation de l'entreprise étrangère doit être comprise entre 10 et 94% (Larimo, 2003-cité par Cheriet, 2009)

¹⁵ - Elles correspondent à la création d'une nouvelle entité détenue conjointement.

que l'apport des ASI¹⁶. Le choix de ces paradigmes théoriques s'explique par le fait qu'elles sont les mieux adaptées au contexte des PED.

2.1. La théorie des coûts de transaction (TCT) :

La TCT est considérée comme la référence dans l'explication du choix des entreprises à former des ASI¹⁷. Selon, Williamson (1981)¹⁸ toute transaction qui s'effectue sur le marché engendre des coûts préalables à sa réalisation et que l'objectif principal de toute entreprise est de réduire ses coûts de transaction et de production. Les coûts de transaction concernent les coûts liés à la collecte d'informations, à la négociation et l'écriture des contrats, ils impliquent également les coûts de communication, de sélection des biens intermédiaires et d'importation. Le postulat de base de cette approche théorique est que les entreprises recourent aux AS afin de réduire ces coûts.

L'existence des coûts de transaction repose sur deux hypothèses. La première concerne le comportement des acteurs et la seconde est relative aux transactions en tant que telles. L'hypothèse qui repose sur le comportement des acteurs se caractérise par la rationalité limitée et le comportement opportuniste des acteurs. La rationalité limitée se réfère à l'incapacité des acteurs à saisir tous les contours de l'environnement : c'est ce qui explique le fait que les contrats soient souvent limités et incomplets car pouvant être mal exploités à long terme. Quant au comportement opportuniste des acteurs, il est la conséquence de la rationalité limitée des acteurs, comme le contrat établi ne peut prévoir toutes les solutions possibles à long terme, un des acteurs économiques peut, par opportunisme, tenter de renégocier le contrat en sa faveur et au détriment de l'autre

¹⁶- B. Kogut, op, cit.

¹⁷- K. D. Brouthers, "A retrospective on: Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance", *Journal of International Business Studies*, vol.44, no.1, 2013, p.14-22./ M. M. Mowla, op, cit. / J. F. Hennart, op, cit.

¹⁸- O.E. Williamson, "The economics of organization: the transaction cost approach", *American journal of sociology*, 1981, p.548-577

partie¹⁹. La rationalité limitée des acteurs et leur comportement opportuniste augmentent les coûts de transaction liés à la réalisation des contrats et à leur contrôle. Ces coûts de transaction peuvent être partagés et réduits grâce à la formation d'alliances.

La deuxième hypothèse est liée aux transactions. Elle suppose que chaque transaction réalisée dans un marché entraîne des coûts de transaction élevés dus à leur fréquence et à l'incertitude de l'environnement²⁰. La fréquence des transactions se résume au caractère répétitif des transactions. Cette répétition peut induire un degré de dépendance entre les acteurs, ce qui risque d'entraîner un comportement opportuniste²¹. Quant à l'incertitude, elle est souvent liée à l'environnement. Elle peut être interne, c'est-à-dire, relative à la complexité et au caractère tacite des tâches de l'entreprise, ou externe par rapport aux risques de l'environnement politique, économique et social²². Ainsi, de nombreux auteurs soulignent l'importance de recourir aux ASI pour contourner ces risques, notamment, pour les entreprises qui souhaitent investir dans des marchés volatils²³. Les ASI sont donc considérés comme une forme hybride entre le marché et la hiérarchie qui offre aux entreprises la possibilité de minimiser leurs coûts de transaction. Ces coûts sont moins élevés dans le cas d'une alliance que lorsque les entreprises négocient indépendamment. Dans cette perspective, Hennart(1988)²⁴ cite au moins

¹⁹ - H. Kuittinen & K.Kyläheiko & J. Sandström & A. Jantunen, "**Cooperation governance mode: an extended transaction cost approach.**" Journal of Management & Governance, vol.13, no 4, 2009, p.303-323./ M. Richards & Y. Yang, "**Determinants of foreign ownership in international Ramp;D joint-ventures: Transaction costs and national culture.**" Journal of International Management, vol.13, no 2, 2004, p.110-130.

²⁰ - E. W. Tsang, "**Transaction cost and resource-based explanations of joint-ventures: A comparison and synthesis.**" Organization Studies, vol.21, no 1, 2000, p.215-242.

²¹ - H. Kuittinen & al, op, cit.

²² - M. Richards & Y. Yang, op, cit.

²³ - B. B. Nielsen, "**Determining international strategic alliance performance: A multidimensional approach**", International Business Review, vol.16, no 3, 2007, p.337-361.

²⁴ - J. F. Hennart, op, cit.

trois cas où le recours aux ASI serait le mode organisationnel le plus efficace pour réduire les coûts de transaction. Premièrement, il est plus opportun pour une entreprise qui pénètre pour la première fois un marché de coopérer avec une firme locale qui dispose des connaissances liées au pays. Deuxièmement, l'alliance permet aux entreprises d'accéder à des ressources naturelles rares dans d'autres pays. D'ailleurs, dans certains secteurs stratégiques, ce sont les gouvernements qui incitent le plus souvent à la formation d'alliances²⁵. Enfin, lorsque des entreprises souhaitent combiner leurs savoir-faire, elles optent pour des partenariats complémentaires entraînant la réduction des coûts de transaction liés à la recherche d'information et l'acquisition de compétences sur le marché. Dans le contexte des PED, la réduction des coûts de transaction ne constitue pas une motivation importante pour les entreprises locales à former des ASI²⁶. Cependant, lorsque le marché des biens intermédiaires (matières premières, composants, connaissances et capital) est imparfait, la formation d'une alliance stratégique avec une entreprise étrangère peut fournir un accès plus facile à ces biens entraînant des économies sur la réduction des coûts transaction.

Bien que la TCT soit pertinente pour l'analyse des ASI, il n'en demeure pas moins qu'elle présente certaines limites. En effet, cette théorie est axée sur l'aspect statique et l'efficacité par la minimisation des coûts plutôt que l'efficacité dynamique et les avantages à long terme. En outre, l'évaluation et la quantification des coûts de transaction demeurent complexes et difficiles à réaliser. Compte tenu de ces limites, il est intéressant d'appuyer l'analyse avec la théorie des ressources, qui aborde d'autres critères complétant ainsi la TCT.

²⁵- P. W. Beamish, "The characteristics of joint ventures in developed and developing countries", *Columbia Journal of World Business*, vol.20, no.3, 1985, p.13-19.

²⁶- A. Ouédraogo, *Alliances stratégiques dans les pays en développement: spécificité, management et conditions de performance: une étude d'entreprises camerounaises et burkinabé*. Editions Publibook, 2006.

2.2. La théorie par les ressources- Ressource Based View (RBV):

La théorie des ressources est particulièrement appropriée à l'analyse des ASI²⁷. Elle reste, cependant, sous exploitée malgré la croissance importante de cette forme organisationnelle dans l'environnement concurrentiel actuel. La théorie basée sur les ressources est, de ce fait, récente dans l'explication des AS²⁸. L'hypothèse sur laquelle se base la théorie des ressources est que les entreprises peuvent maximiser leurs profits à long terme par le biais de l'utilisation et du développement des ressources internes et externes.

Dans son utilisation pour l'analyse des ASI, la RBV s'est développée en réponse à la TCT²⁹. Contrairement à la logique des coûts de transaction qui ne se base que sur la minimisation des coûts de transaction comme objectif ultime de l'entreprise, la RBV met l'accent sur la maximisation de la valeur de l'entreprise par la mise en commun et le développement des ressources en toute nature. Elle se focalise ainsi sur la ressource comme unité d'analyse au lieu de la transaction. L'entreprise est alors considérée comme une collection de ressources productives qui lui permettent d'améliorer de façon permanente l'accomplissement de ses activités. Elles peuvent être tangibles (Financières et matérielles) et/ou intangibles (Technologie, la réputation, les ressources organisationnelle, la culture, la formation).

La RBV met l'accent sur le fait que les entreprises recourent aux alliances afin d'atteindre un objectif stratégique d'obtention de ressources manquantes dont la finalité est de créer des avantages compétitifs et de maintenir leur position sur le marché³⁰. A cet effet, Eisenhardt & Schoonhoven (1996)³¹ ont conclu que les alliances sont plus susceptibles de

²⁷- K. Das & A Teng, op, cit.

²⁸- K. M. Eisenhardt & C. B. Schoonhoven, "Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms", organization Science, vol.7, no 2, 1996, p.136-150.

²⁹- K. Das & A Teng, idem.

³⁰- R. Gulati, op, cit.

³¹- K. M. Eisenhardt & C. B. Schoonhoven, idem.

se former lorsque les entreprises sont dans des positions stratégiques vulnérables (besoin de ressources) ou quand elles sont en forte position sur le marché (possèdent des ressources précieuses à partager). Les ASI sont donc un moyen pour leur partenaire de combiner entre des ressources complémentaires tangibles et intangibles, pour accéder aux ressources auxquelles elles n'auraient pas eu accès si elles étaient seules et/ou pour créer de nouvelles ressources afin de maximiser les profits à long terme³².

Appliqué au contexte des PED, Lin et Darnall (2015)³³ supposent qu'il existe au moins deux motivations qui amènent les entreprises à former des AS. La première est liée à la volonté des partenaires de combiner leurs ressources de manière complémentaires dans le but de les exploiter et de développer des compétences organisationnelles et technologiques. Ceci va conduire à de meilleurs résultats de performance³⁴. La seconde estime que, dans le contexte des PED, où les connaissances liées à l'environnement sont complexes et difficiles à acquérir, le partenariat avec une entreprise locale permet de faciliter leur circulation ainsi que leur acquisition.

In fine, la théorie basée sur les ressources permet d'apporter un éclairage conceptuel sur le meilleur choix stratégique qui s'offre aux entreprises en cas de besoin en ressources. En revanche, cette théorie n'explique pas les différents mécanismes ainsi que le processus d'apprentissage qui permet aux entreprises partenaires d'acquérir les ressources en connaissances et en compétences dont elles en ont besoin. C'est pourquoi, nous abordons dans le prochain point, la théorie de l'apprentissage organisationnel qui explique les mécanismes et les conditions de gestion et d'acquisition de connaissances.

2.3. La théorie de l'apprentissage organisationnel :

Durant ces deux dernières décennies, les études sur les ASI ont porté beaucoup d'attention sur la capacité des alliances à transférer et à partager

³²- E. W. Tsang, "Motives for strategic alliance: a resource - based perspective" *Scandinavian Journal of Management*, vol.14, no 3, 1998, p.207-221

³³- H. Lin & N. Darnall, "Strategic alliance formation and structural configuration", *Journal of Business Ethics*, vol.127, no 3, 2015, p.549-564.

³⁴- K. Das & A Teng, op, cit.

des connaissances et/ou des compétences entre les partenaires³⁵. Il en résulte que les ASI permettent le transfert et la création de connaissances suite à l'interaction et aux échanges entre les partenaires³⁶. La théorie de l'apprentissage organisationnel offre une compréhension des enjeux que les alliances peuvent procurer aux entreprises en termes de transfert de connaissances organisationnelles et technologiques codifiables et non-codifiables. Les ASI sont, en effet, considérées comme l'une des plus importantes formes de coopération qui permet aux entreprises d'acquérir et de développer des connaissances externes dont elles n'en disposent pas³⁷. En outre, les entreprises choisissent de former des ASI afin d'acquérir et de créer de nouvelles connaissances organisationnelles et technologiques. Pour leur part, Hamel et al (1989, p.389) estiment que « *Les entreprises voient l'alliance comme une fenêtre sur les capacités de leurs partenaires* ». De plus, Hubert (1991, p.102) affirme que « *l'un des principaux facteurs qui permet d'obtenir de multiples interprétations est une alliance stratégique avec d'autres organisations* ». Dans cette perspective, certaines entreprises ne peuvent acquérir facilement des connaissances sans former des alliances car ce sont les interactions entre les partenaires qui permettent d'apprendre et d'acquérir des connaissances. Plusieurs études montrent que les entreprises en alliance ont acquis des connaissances leur permettant d'en créer de nouvelles et d'être innovantes³⁸.

L'apprentissage est défini comme un processus collectif qui implique l'interaction et la communication entre les organisations³⁹. Ce processus se traduit par la capacité de toute entreprise à produire, accumuler et

³⁵- A. C. Inkpen, "**Creating knowledge through collaboration**", California Management Review, vol.39, no1, 1996, p.123-140.

³⁶- M. A. Lyles & J. E. Salk, "**Knowledge acquisition from foreign parents in international joint-ventures: An empirical examination in the Hungarian context.**" Journal of International Business Studies, vol.27, 1996, p.877-904.

³⁷- M. M. Mowla, op,cit.

³⁸- A. C. Inkpen, "**Learning through joint-ventures: a framework of knowledge acquisition.**" Journal of Management studies, vol.37, no 7, 2000, p.1019-1044.

³⁹- K. Gherzouli, "**Conditions de réussite du partenariat interentreprises algéro-occidental.**" Partenariats d'entreprises et mondialisation, 1999, p.387.

mémoriser de nouvelles connaissances. En outre, l'apprentissage est le mécanisme par lequel une organisation apprend de l'autre à travers le transfert de connaissances. L'apprentissage est également considéré comme le processus d'accès à l'innovation: il permet de transformer la compréhension en action par la création de connaissances dans l'entreprise que ce soit au niveau de la technologie, du contenu, du processus ou des personnes.⁴⁰ Par ailleurs, il est important de distinguer entre l'apprentissage organisationnel et technologique. Le premier regroupe l'ensemble des connaissances liées au management et au marketing ; le second correspond à toutes les connaissances liées à la technologie et au processus de production.⁴¹ En outre, la théorie de l'apprentissage organisationnel se focalise sur la connaissance et considère son acquisition comme un avantage compétitif. La connaissance peut être définie comme l'ensemble des compétences, des savoirs ou de l'expertise intégrés dans les produits ou services⁴². Il en existe deux types : les connaissances explicites et tacites. Les premières sont objectives : elles regroupent l'ensemble des informations et des faits qui peuvent être codifiés et transférés de façon formelle par des documents, des procédures ou des revues⁴³. A l'inverse, les connaissances tacites sont subjectives et, par conséquent, difficiles à codifier et à communiquer. Ainsi, la gestion efficace de cette ressource est une source d'avantage concurrentiel qui va conduire à une amélioration des résultats des entreprises. Il convient également de faire la différence entre l'acquisition et la création des connaissances⁴⁴. Ces deux concepts font partie du processus de gestion de la connaissance. En effet, l'acquisition des connaissances est le phénomène, qui découle de l'apprentissage et la

⁴⁰ - A. C. Inkpen, op, cit.

⁴¹ - A. S. Hyder, "**Differences between developed and developing country joint ventures-a reality or a myth?**" *International Business Review*, vol 8, no 4, 1999, p. 441-461.

⁴² - I. Nonaka & H. Takeuchi & K. Umemoto, "**A theory of organizational knowledge creation**". *International Journal of Technology Management*, vol.11, 1996, p.833-845

⁴³ - I. Nonaka, "**A dynamic theory of organizational knowledge creation**", *Organization science*, vol.5, no 1, 1994, p. 14-37

⁴⁴ - I. Nonaka, op, cit. / M. A. Lyles & J. E. Salk, op, cit.

création de connaissances, consiste à transformer les connaissances acquises pour en créer de nouvelles. Ce phénomène constitue un moyen pour maîtriser les technologies les plus récentes afin de s'adapter aux besoins du marché.

Dans le cas des ASI, il existe différents mécanismes qui permettent l'apprentissage entre les partenaires de l'alliance. L'observation constitue, à titre d'exemple, un moyen d'apprentissage. En observant les autres membres, les partenaires peuvent s'inspirer et imiter les meilleures pratiques⁴⁵. Néanmoins, pour qu'une connaissance acquise soit pertinente, elle doit être transmise dans l'organisation. Autrement dit, les connaissances doivent être exploitées et reconverties en nouveaux actifs⁴⁶. Néanmoins, la capacité de l'entreprise à assimiler, exploiter et produire de nouvelles connaissances est déterminée par des facteurs liés à la capacité d'absorption des entreprises⁴⁷, aux différences culturelles, à la communication et à la confiance entre les partenaires⁴⁸. La capacité d'absorption constitue un des facteurs le plus important pour un transfert de connaissance efficace. Il s'agit de la capacité de l'entreprise à assimiler, internaliser et commercialiser de nouvelles connaissances acquises de sources externes telles que les fournisseurs, les clients ou autres entreprises⁴⁹. La capacité d'absorption constitue le lien entre l'alliance, l'innovation et la performance. Ainsi, une entreprise qui a une bonne capacité d'absorption peut transformer les connaissances acquises en biens et services⁵⁰. Ce sont les entreprises qui ont déjà des compétences de production et de l'expérience qui ont le plus de capacité à comprendre et à

⁴⁵- M. Easterby Smith & M. A. Lyles & E. W. Tsang, "**Inter organizational knowledge transfer: Current themes and future prospects**." *Journal of Management studies*, vol.45, no 4, 2008, p.677-690.

⁴⁶- G. George & al, op, cit./E. W. Tsang, op, cit.

⁴⁷- W. M. Cohen & D. A. Levinthal, "**Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation**". *Administrative science quarterly*, 1990, p.128-152.

⁴⁸- M. Easterby Smith & al, idem

⁴⁹- M. A. Lyles & J. E. Salk, op, cit./ W. M. Cohen & D. A. Levinthal, op, cit.

⁵⁰- R.M. Grant, "**Toward a knowledge based theory of the firm**". *Strategic management journal*, 1996, vol. 17, no.S2, p. 109-122.

codifier les connaissances⁵¹. In fine, la capacité d'absorption est positivement liée au transfert de connaissances et à la création de nouvelles connaissances organisationnelles et technologiques.⁵²

En ce qui concerne la culture, la communication et la confiance, ces facteurs peuvent poser un problème ou, au contraire, favoriser le transfert de connaissances. En effet, la différence de culture entre les partenaires de l'alliance peut avoir une influence sur la communication entre ces derniers et sur la façon dont les partenaires acquièrent, interprètent et utilisent les connaissances. Dans ce contexte, la plupart des entreprises engagées dans les alliances établissent des centres de gestion interne. Ces derniers ont pour objectif d'organiser des réunions avec les employés afin de partager les connaissances et les compétences requises⁵³. En outre, la confiance entre les partenaires de l'alliance permet d'échanger des idées et de partager des informations. La confiance se construit par la fréquence des interactions et se traduit généralement par la mise en place d'une structure de gouvernance formelle qui leur permet d'apprendre et d'intégrer les connaissances acquises de l'alliance pour leurs besoins spécifiques.⁵⁴

Dans le contexte des PED, les entreprises souffrent d'un retard en matière de connaissances et de compétences organisationnelles et technologiques⁵⁵. C'est pour ces raisons qu'elles ont recours aux alliances avec des entreprises étrangères plus expérimentées. Ces ASI offrent aux entreprises de ces pays de réelles possibilités pour mettre à niveau leurs

⁵¹ -D. J. Teece, "**Technology transfer by multinational firms: the resource cost of transferring technological know-how.**" Essays in Technology Management and Policy, 2003.

⁵² -C.-W. Lee, "**Strategic alliances influence on small and medium firm performance.**" Journal of Business Research, vol.60, no 7, 2007, p.731-741.

⁵³ - G. Hamel & Y. L. Doz & C. K. Prahalad, "**Collaborate with your competitors andwin.**" Harvard business review, vol.67, no 1, 1989, p.133-139..

⁵⁴ - J. H. Dyer & H. Singh, op, cit.

⁵⁵ - K. Said, "**Le transfert de compétences au sein des alliances interentreprises euro-méditerranéennes en question.**" La Revue des Sciences de Gestion, no.4, 2006, p.183-188.

compétences organisationnelles et technologiques et développer des capacités innovatrices.

3. Les ASI en Algérie : Apports théoriques de la recherche et discussion :

Les coopérations interentreprises constituent, pour les entreprises des PED, un choix stratégique pour faire face à un environnement mondial de plus en plus complexe et dynamique. En effet, les ASI sont considérées comme une opportunité de croissance pour les entreprises locales en leur permettant de faire face aux difficultés d'ordre économique, stratégique et organisationnel⁵⁶. En Algérie, le contexte dans lequel évoluent les entreprises impose aux investisseurs étrangers, désireux s'installer dans le pays, de s'allier avec une firme locale. Cette mesure a vu le jour depuis la mise en place d'un dispositif législatif et règlementaire à travers la loi de finances complémentaire algérienne pour 2009⁵⁷ qui a placé le partenariat comme seul et unique forme d'IDE. La part du partenaire algérien doit être majoritaire à moins de 51% contre un maximum de 49% pour la partie étrangère. Cependant, un amendement a été ajouté permettant à la partie algérienne de fractionner le capital détenu entre deux ou plusieurs entreprises. Le management de l'entreprise commune localisée en Algérie est souvent confié aux partenaires étrangers, mieux expérimentés, même si ceux-ci demeure minoritaires en termes de part de capital⁵⁸. En confiant le management à leurs homologues étrangers, les entreprises algériennes aspirent bénéficier de l'expertise et d'un transfert de compétences et de

⁵⁶- A. Ouédraogo, op, cit./ R. Rouane, Le transfert inter-organisationnel de compétences entre joint-venture euro-algériennes et entreprises mères européennes. 2014. Thèse de doctorat. Nice. /A. Ati & N. M'Hiri Elleuch, "**Stratégies d'alliance et efficience économique des Petites et Moyennes Entreprises (PME) tunisiennes**", La Revue des Sciences de Gestion, vol. 1, 2013, p. 39-51. / F. CHERIET, "**Instabilité des alliances stratégiques asymétriques: Cas des relations entre les firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée**". Université de Montpellier, vol. 1, no.10, 2009.

⁵⁷- Article 58 de l'ordonnance n° 09-01 du 22 juillet 2009 portant loi de finance complémentaire pour 2009. Source : Journal Officiel de la République Algérienne (JORA). www.joradp.dz.

⁵⁸- R. Rouane, op, cit.

connaissances de la part de leurs partenaires. Dès lors, une dynamique d'alliances est apparue en vue de restructurer et de privatiser certaines filières. On peut citer la filière textile et habillement, la filière métallurgie, la filière automobile, la filière industrie pharmaceutique, la filière agroalimentaire, la filière matériaux de construction, etc.

C'est dans ce contexte socio-économique marqué par une nécessité de diversifier et de sortir d'une économie rentière⁵⁹, que les ASI peuvent être des choix stratégiques propices pour permettre aux entreprises algériennes de se moderniser et de s'insérer dans la sphère économique mondiale. La littérature théorique et empirique existante, révèle que cette forme de coopération représente une réelle opportunité de croissances et d'amélioration de la performance des entreprises. Ainsi, en confrontant ces résultats au contexte algérien, nous tentons de discuter les hypothèses énoncées en lien avec les trois théories développées précédemment.

Premièrement, en s'appuyant sur la TCT, nous stipulons que les ASI constituent un moyen pour les entreprises algériennes de réduire les coûts de transaction liés non seulement à la recherche d'informations sur les fournisseurs et à l'importation des biens intermédiaires, mais aussi à l'identification des clients et l'accès aux réseaux de distribution internationaux. En effet, les entreprises algériennes importent la majorité des biens intermédiaires qu'elles utilisent (matières premières, outils de production, etc.), ce qui entrave leur performance. Adapté aux résultats des recherches précédentes⁶⁰, nous supposons que la formation d'alliance avec des entreprises étrangères facilite l'accès aux informations, à l'exportation, au partage des réseaux de distribution et à la commercialisation des produits. Autrement dit, si les partenaires étrangers sont des fournisseurs de biens intermédiaires, leurs homologues algériens peuvent alors réaliser des économies sur les coûts de transaction liés à la collecte d'informations sur l'achat de ces biens, les coûts liés à la négociation et à l'écriture des

⁵⁹- 98% des recettes de l'Etat algérien proviennent des hydrocarbures.

⁶⁰- J. F. Hennart, op, cit. / G. George & al, op, cit. / R. Gulati, op, cit.

contrats avec d'autres fournisseurs, à la sélection de fournisseurs, etc. De même, si les partenaires étrangers sont des clients ou des concurrents potentiels, les entreprises algériennes peuvent, dans ce cas, bénéficier d'un accès rapide au réseau de distribution, à la vente des produits et à l'exportation, ce qui va leur éviter de supporter les coûts de transaction liés à la recherche de ces informations.

Deuxièmement, en se basant sur la théorie des ressources, la formation d'ASI permettrait aux entreprises algériennes d'acquérir des ressources dont elles ne disposent pas et qui sont nécessaires pour son développement. Il s'agit essentiellement des ressources intangibles liées au savoir-faire organisationnel et technologique qu'il est difficile d'acquérir en étant seule. Les entreprises algériennes à l'image des firmes des PED, sont confrontées à des difficultés liées au manque de connaissances et de compétences organisationnelles, mais aussi technologiques. Les alliances peuvent alors constituer une solution pour les entreprises algériennes qui sont dans une faible position stratégique et qui ont besoin de ces ressources. L'acquisition de ces ressources par les entreprises algériennes leur permettra de mettre à niveau leurs compétences, ainsi que leurs pratiques managériales dans la perspective de réaliser de meilleurs profits.

Enfin, l'acquisition de ces ressources nécessite une volonté commune d'apprentissage, elle se traduit par l'adoption de différents mécanismes. C'est pourquoi, sur la base de la théorie de l'apprentissage organisationnel, nous relatons que à travers les ASI, les entreprises algériennes peuvent acquérir des ressources et des connaissances via l'interaction, l'imitation des bonnes pratiques grâce à l'observation, ainsi que la formation du personnel de la part de leurs partenaires étrangers tout en tenant compte des difficultés liées à la capacité d'absorption des entreprises réceptrices ainsi qu'aux barrières culturelles et relationnelles entre les partenaires.

En effet, l'interaction sociale entre les partenaires, permet d'acquérir de nouvelles connaissances et développer de nouvelles idées. En observant les autres membres, les partenaires peuvent s'inspirer et imiter les bonnes pratiques (Hormis l'observation, d'autres mécanismes d'apprentissage

peuvent être entrepris par les partenaires tels que l'organisation des activités de formation, le transfert de personnel expérimenté, l'organisation de conférences, la codification des connaissances, etc⁶¹.

Conclusion :

La présente étude questionnait l'impact des ASI sur la performance des entreprises dans le contexte algérien. Trois théories adaptées à ce contexte ont été retenues : la théorie des coûts de transaction, la théorie basée sur les ressources et la théorie de l'apprentissage organisationnel. La littérature abondante sur cette question souligne l'apport des ASI sur la performance des entreprises et ce, en permettant de réduire les coûts de transaction, d'acquérir des ressources et compétences et d'accéder à un réseau de distribution international. En Algérie, le recours au partenariat découle d'une volonté politique et économique de relancer et de restructurer certaines entreprises à faible croissance, dans le cadre d'une démarche globale de diversification d'une économie dépendante des hydrocarbures.

L'originalité de cette recherche réside dans le fait que les travaux analysant l'impact des ASI sur la performance des entreprises dans le contexte algérien, restent à un stade embryonnaire. Ce qui nous a conduits à formuler trois perspectives de recherche en nous basant sur une analyse théorique des ASI. Cet article apporte une contribution théorique qui fera l'objet d'une analyse empirique traduisant une première voie future de recherche. Une autre voie serait d'identifier empiriquement les conditions de succès des alliances dans le contexte algérien. Les perspectives tirées de ces recherches peuvent servir de guide aux pouvoirs publics afin de définir une stratégie globale de développement basée sur les ASI et créer un climat des affaires favorable à leur succès et permettre notamment aux responsables d'entreprises d'avoir une vision plus claire de l'apport que peuvent avoir ces partenariats au niveau organisationnel, technologique et financier.

⁶¹ - M. Easterby Smith & al, op, cit. / G. George & al, op, cit.

Bibliographie :

1. A. Ouédraogo, "**Alliances stratégiques dans les pays en développement: spécificité, management et conditions de performance: une étude d'entreprises camerounaises et burkinabé**". Editions Publibook, 2006.
2. A. S. Hyder, "**Differences between developed and developing country joint-ventures—a reality or a myth?**" International Business Review, vol 8, no 4, 1999.
3. Ati & N. M'Hiri Elleuch, "**Stratégies d'alliance et efficience économique des Petites et Moyennes Entreprises (PME) tunisiennes.**", La Revue des Sciences de Gestion, vol. 1, 2013.
4. B. Kogut "**Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives.**" Strategic management journal, vol.9, no 4, 1988.
5. B. Nielsen, "**Determining international strategic alliance performance: A multidimensional approach**", International Business Review, vol.16, no 3, 2007.
6. C. Inkpen, "**Learning through joint-ventures: a framework of knowledge acquisition.**" Journal of Management studies, vol.37, no 7, 2000.
7. C. Inkpen, "**Creating knowledge through collaboration**", California Management Review, vol.39, no1, 1996.
8. C.-W. Lee, "**Strategic alliances influence on small and medium firm performance.**" Journal of Business Research, vol.60, no 7, 2007
9. E. W. Tsang, "**Motives for strategic alliance: a resource-based perspective**", Scandinavian Journal of Management, vol.14, no 3, 1998.
10. F. CHERIET, "**Instabilité des alliances stratégiques asymétriques: Cas des relations entre les firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée**". Université de Montpellier, vol. 1, no.10, 2009.
11. F. J. Contractor & P. Lorange, "**Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures.**" Cooperative strategies in international business, 1988.

12. G. Hamel & Y. L. Doz & C. K. Prahalad "**Collaborate with your competitors and win**". Harvard business review, vol.67, no 1, 1989.
13. G. Hamel, "**Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances.**" Strategic management journal, vol.12, no S1, 1991.
14. G. George & S.A. Zahra & K.K. Wheatley & R. Khan, "**The effects of alliance portfolio characteristics and absorptive capacity on performance: a study of biotechnology firms.**" The Journal of High Technology Management Research, vol. 12, no 2, 2001.
15. H. Ren & B. Gray & K. Kim, "**Performance of international joint ventures: what factors really make a difference and how?**" Journal of management, vol.35, no 3, 2009.
16. H. Kuittinen & K. Kyläheiko & J. Sandström & A. Jantunen, "**Cooperation governance mode: an extended transaction cost approach.**" Journal of Management & Governance, vol.13, no 4, 2009.
17. H. Lin & N. Darnall, "**Strategic alliance formation and structural configuration**", Journal of Business Ethics, vol.127, no 3, 2015.
18. I. Nonaka & H. Takeuchi & K. Umemoto, "**A theory of organizational knowledge creation**". International Journal of Technology Management, vol.11, 1996.
19. I. Nonaka, "**A dynamic theory of organizational knowledge creation**", Organization science, vol.5, no 1, 1994.
20. J. Christoffersen, "**A review of antecedents of international strategic alliance performance: synthesized evidence and new directions for core constructs.**" International Journal of Management Reviews, vol. 15, no.1, 2013.
21. J. F. Hennart, "**A transaction costs theory of equity joint ventures.**" Strategic management journal, vol.9, no4, 1988, p. 361-374.
22. J. H. Dyer & H. Singh, "**The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage**", Academy of management review, vol.23, no 4, 1998.

23. J. Teece, "**Technology transfer by multinational firms: the resource cost of transferring technological know-how.**" Essays in Technology Management and Policy, 2003.
24. K. D. Brouthers, "**A retrospective on: Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance**", Journal of International Business Studies, vol.44, no.1, 2013.
25. K. Das & A. Teng, "**resource-based theory of strategic alliances**". Journal of management, vol. 26, no.1, 2000.
26. K. Gherzouli, "**Conditions de réussite du partenariat interentreprises algéro-occidental.**" Partenariats d'entreprises et mondialisation, 1999.
27. K. M. Eisenhardt & C. B. Schoonhoven, "**Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms**", organization Science, vol.7, no 2, 1996.
28. K. R. Harrigan, "**Joint-ventures and competitive strategy.**", Strategic management journal, vol.9, no 2, 1988, p.141-158.
29. K. R. Harrigan, "**Vertical integration and corporate strategy.**" Academy of Management journal, vol.28, no 2, 1985.
30. K. Said, "**Le transfert de compétences au sein des alliances interentreprises euro-méditerranéennes en question.**" La Revue des Sciences de Gestion, no.4, 2006, p.183-188.
31. K. W. Glaister & P. J. Buckley, "**Strategic Motives For International Alliance Formation**" Journal of Management studies, vol.33, no 3, 1996.
32. M. Heitz, "**Les coopérations interentreprises: une grille de lecture.**" Finance Contrôle Stratégie, vol.3, no 4, 2000.
33. M. A. Lyles & J. E. Salk, "**Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: An empirical examination in the Hungarian context.**" Journal of International Business Studies, vol.27, 1996.

34. M. Easterby Smith & M. A. Lyles & E. W. Tsang, "**Inter organizational knowledge transfer: Current themes and future prospects.**" Journal of Management studies, vol.45, no 4, 2008.
35. M. M. Mowla, "**An Overview of Strategic Alliance: Competitive Advantages in Alliance Constellations.**" Journal of Business, vol. 1, no 1, 2012.
36. M. Richards & Y. Yang, "**Determinants of foreign ownership in international joint-ventures: Transaction costs and national culture.**" Journal of International Management, vol.13, no 2, 2004.
37. O.E. Williamson, "**The economics of organization: the transaction cost approach**", American journal of sociology, 1981.
38. P. W. Beamish & J. C. Banks, "**Equity joint-ventures and the theory of the multinational enterprise**". Journal of international business studies, vol.18, no.2, 1987.
39. P. W. Beamish, "**The characteristics of joint-ventures in developed and developing countries**", Columbia Journal of World Business, vol.20, no.3, 1985.
40. R. Guillouzo & G. Thenet, "**Management du portefeuille d'alliances et performance innovatrice de la firme**", La Revue des Sciences de Gestion, no.2 , 2007.
41. R. Gulati, "**Alliances and networks.**" Strategic management journal, vol.19, no 4, 1998.
42. R. J. H. Meyer. "**Strategy: Process, content, context : an international perspective**". Cengage Learning EMEA, 2010.
43. R. Rouane, "**Le transfert inter-organisationnel de compétences entre joint-venture euro-algériennes et entreprises mères européennes**". 2014. Thèse de doctorat. Nice.
44. R.M. GRANT, "**Toward a knowledge-based theory of the firm**". Strategic management journal, 1996, vol. 17, no.S2.
45. W. M. Cohen & D. A. Levinthal, "**Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation**". Administrative science quarterly, 1990.

46. W. Tsang, "**Transferring knowledge to acquisition joint-ventures: an organizational unlearning perspective**", Management Learning, vol. 39, no 1, 2008.
47. W. Tsang, "**Transaction cost and resource-based explanations of joint ventures: A comparison and synthesis.**" Organization Studies, vol.21, no 1, 2000.
48. Zhao & Y. Luo & T.Suh, "**Transaction cost determinants and ownership-based entry mode choice: A meta-analytical review.**" Journal of International Business Studies, vol.35, no 6, 2004.