

## **LE DEVELOPEMENT INDUSTRIEL PAR LE PARTENARIAT : ANALYSE DES FAITS DANS QUELQUES SECTEURS D'ACTIVITE EN ALGERIE**

Yasmine KHARCHI BENANI, ENSSEA  
Abdelhamid KERNANE, ENSSEA

**Résumé :** Cet article porte sur l'analyse d'une des formes de partenariat industriel, en l'occurrence la Joint Venture. Le problème traité se pose en termes d'écart technologique entre, d'un côté, le partenaire étranger, qui apporte essentiellement la connaissance ; et de l'autre, le partenaire algérien qui, par son apport d'un autre type de ressources, cherche entre autre à bénéficier d'un transfert technologique. La question est alors d'analyser les gains respectifs des partenaires et en particulier, de savoir si ces accords ont été effectivement source de transfert technologique, profitable au partenaire algérien. L'article montre que ces accords ont été conclus dans un contexte juridico institutionnel incitatif à l'investissement. La conclusion de ces accords s'est soldée par des résultats positifs pour les deux partenaires en termes d'opportunités commerciales. En outre, la recherche montre qu'en dépit de quelques résultats atteints en matière d'apprentissage, le partenaire algérien reste tributaire du savoir faire du partenaire étranger; ne permettant pas d'envisager un développement industriel autonome.

**Mots clés :** Joint-Venture, transfert de connaissance, apprentissage, développement industriel.

**Abstract:** This article aims to analyse one of the forms of industrial partnership, in this particular case the Joint-venture. The handled problem arise in terms of technological gap between, on one side, the foreign partner, who brings essentially the knowledge; and of other one, Algerian partner who, by his contribution of another type of resources, seeks among others to benefit from a technological transfer. The question is to analyze the respective gains of the partners and in particular, to know if these agreements were actually source of technological transfer, profitable to the Algerian partner. The article shows that these agreements were concluded in a juridical institutional incentive context in the investment. The conclusion of these agreements ended in positive results for both partners in terms of commercial opportunities. Besides, this research shows that in spite of some results

achieved in terms of learning, the Algerian partner remains dependent on the know-how of the foreign partner; not allowing to envisage an industrial development autonomous.

**Keywords :** Joint-Venture, knowledge transfer, learning, industrial development.

## 1- Introduction

A partir de la décennie 1990, l'économie algérienne allait connaître des changements profonds provoqués par le contexte politique, économique et social de l'époque. La crise profonde, résultant de la baisse drastique du prix des hydrocarbures, a eu de lourdes conséquences sur la gestion des problèmes économiques et sociaux. Ces problèmes allaient en s'aggravant, pour prendre une tournure politique ; et la solution qui s'en est imposée était de revoir en profondeur tout le mode de gestion de l'économie. A cet effet, un large processus de réforme a été entamé. En ce qui nous concerne, c'est le début d'ouverture de l'économie à l'investissement privé national et étranger. L'objectif visé était de laisser le secteur privé prendre le relai de l'investissement productif, susceptible de retrouver le chemin de la croissance. Après plus d'une décennie, les résultats escomptés en termes d'IDE étaient décevants. Aussi, était-il nécessaire de recentrer la politique nationale en matière d'investissements sur le partenariat industriel avec des firmes étrangères. Dans ce cadre, un nombre assez grand d'accords de partenariat industriels ont été conclus entre des firmes étrangères et des industriels nationaux, parmi eux, une proportion non négligeable de Joint Venture. Dans ce contexte, l'objet de cet article est d'analyser les motivations des uns et des autres. En particulier, il s'attelle à montrer les raisons qui limitent les gains que procurent ces accords à la seule dimension commerciale ; les perspectives d'apprentissage technologique pour le partenaire national s'en trouvent ainsi réduites.

Pour ce faire, il était nécessaire de mener une enquête sur le terrain. Quatre accords de joint venture ont été analysés. Les fondements théoriques de l'analyse sont d'abord repris à travers une revue de la littérature économique spécifique à cette forme de coopération (2), avant de s'intéresser au contenu de ces accords et aux stratégies des partenaires (3).

## 2- L'analyse théorique d'une joint venture

L'importance croissante prise par les joint-ventures (JV) locales et internationales a donné naissance à des travaux théoriques et empiriques qui ont accru la connaissance sur ces arrangements coopératifs. Strictement définie, une JV a lieu lorsque deux firmes ou plus mettent en commun une partie de leurs ressources dans une organisation légale et commune

(Kogut, 1988 : P319). Conceptuellement, une JV est une sélection parmi des modes alternatifs par laquelle deux firmes ou plus peuvent réaliser des transactions (Kogut, 1988 : P319).

### **2-1. Les approches théoriques**

La littérature théorique sur les JV tourne autour de l'explication des motivations pour le choix de cette forme de coopération par rapport à d'autres alternatives. Deux approches théoriques en sont identifiées en termes d'explication du choix de la JV. La première est dérivée de la théorie des coûts de transaction<sup>23</sup>. La seconde se focalise sur les motivations stratégiques<sup>24</sup>. Ces deux approches diffèrent l'une de l'autre en ce que la première est menée en terme de minimisation des coûts, tandis que la seconde traite de l'influence du positionnement compétitif sur les profits. Une troisième approche est dérivée des théories organisationnelles. Elle n'est pas développée complètement en termes d'explication du choix de la JV par rapport à d'autres alternatives, mais en termes d'apprentissage organisationnel. Parce que l'apprentissage constitue l'aspect central de notre recherche, cette troisième approche a fait l'objet d'un développement approfondie dans la suite de cet article.

L'approche organisationnelle envisage les JV comme un moyen par lequel les firmes apprennent ou cherchent à maintenir leurs capacités (Kogut, 1988 : P323). Dans cette perspective, les firmes possèdent des connaissances de base qui ne sont pas aisément diffusables. Les JV sont alors un véhicule par lequel les connaissances tacites sont transférées. Une JV est encouragée si l'une des parties ne possède pas la technologie de l'autre, ni ne comprend ses routines. Inversement, en suivant Nelson et Winter (1982), une firme peut décider d'établir une JV dans le but de maintenir sa capacité d'organiser une activité particulière pendant qu'elle bénéficie de techniques de production supérieures d'un partenaire. Même si un accord de fourniture est considéré comme étant à moindre coût de transaction, une firme peut choisir une JV plus coûteuses afin de maintenir l'option et d'exploiter la capacité au futur. Ce qui conduit au choix d'une JV est la différence dans la valeur des options pour exploiter les opportunités futures à travers le mode marchand, contractuel ou organisationnel de transaction (Kogut [1988]).

### **2-2. La dimension internationale**

Les joint-ventures sont des formes dominantes d'organisation des firmes multinationales (FMN) dans les pays en développement et sont devenues fréquemment utilisées dans les pays développés (Harrigan [1985]). Elles sont

---

<sup>23</sup> Voir à ce propos les apports de : Berge et Freidman (1980), Hennart (1988), Buckley et Casson (1988).

<sup>24</sup> Voir à ce propos les apports de : Kogut (1988), Vickers (1985), Vernon (1983).

une variété de prolifération rapide de l'IDE (Beamish [1988], Contractor et Lorange [1988]).

La formation de ce type d'arrangements coopératifs est expliquée dans la littérature économique en termes d'imperfection des marchés des modèles d'organisation industrielle (Stopford et Wells [1972], Beamish [1985])<sup>25</sup>, ou d'économie des coûts de transaction des modèles d'internalisation (Hennart [1988], Buckley et Casson [1988])<sup>26</sup>. Ces modèles économiques de base ont fourni une rationalité à l'existence d'opérations jointes. La plupart des auteurs qui s'inscrivent dans le cadre de ces modèles adoptent une perspective économique centrée sur les questions de propriété. D'autres modèles plus récents s'inscrivent dans la perspective ouverte par Parkhe (1983) qui propose une approche globale intégrant les quatre dimensions relatives à l'étude des JV (motivations, sélection des partenaires, contrôle/conflits et stabilité/performance).

### 3- Le contenu des accords de joint venture

Pour analyser le contenu des accords de JV, il était nécessaire d'adopter une démarche combinant deux méthodes de collecte des informations. La première est basée sur l'exploitation des documents mis à notre disposition, notamment les statuts des sociétés mixtes. Ce travail a été complété par une enquête directe sur le terrain pour approfondir les aspects relatifs aux motivations des partenaires, au transfert et enfin à l'assimilation de nouvelle technologie. Trois volets composent le questionnaire destiné à la collecte des données sur les accords de JV : un volet sur les caractéristiques des accords, un deuxième sur les motivations des partenaires et un troisième sur les clauses des accords. Le premier volet vise à caractériser les accords. Il comporte un ensemble de questions relatives aux caractéristiques des produits et des procédés, à l'apport de chaque partenaire et à la configuration de la JV. Le deuxième volet est central, il comporte un ensemble de questions à travers lesquelles on s'attache à expliquer les motivations des partenaires. Il comporte deux parties : l'une destinée au partenaire étranger et l'autre, au partenaire algérien. Le troisième volet consiste à apprécier l'aspect *apprentissage*. Enfin, le quatrième volet du questionnaire est relatif aux clauses des accords. Il permet d'analyser les droits et les obligations de chaque partenaire et le dispositif envisagé pour régler les conflits éventuels. Les points clés d'un accord de JV sont relatifs à :

- La définition (point spécialement important en cas de JV internationales) ;
- L'étendue des opérations ;

---

<sup>25</sup> Voir également : Harrigan (1984), Kogut (1988), Tallman et Shenkar (1994).

<sup>26</sup> Voir également : Kogut (1988), Buckley (1988), Buckley et Casson (1988), Beamish et Banks (1987).

- L'organisation et la répartition du capital ;
- Les dispositions pour le financement ;
- La direction (Conseil d'administration, Direction générale, Direction des opérations) ;
- Les droits et les obligations en matière de propriété intellectuelle ;
- Autres (arbitrage, résiliation,...).

L'information sur cet aspect de l'accord est disponible dans les statuts des JV. Cependant, il était nécessaire de poursuivre l'investigation par des entretiens directs avec les responsables sur certains points, notamment :

- Les droits et les obligations en matière de propriété intellectuelle ;
- La gamme des produits : éventualité de son élargissement ;
- Le degré d'intégration : possibilité de passage à un stade supérieur d'industrialisation ;
- La formation : ce que prévoit l'accord en la matière ;
- La R&D : existence ou non de projets de R&D en commun, type de R&D, produits ciblés.

En ce qui concerne le champ d'investigation de notre étude, notre objectif de départ était d'analyser le plus grand nombre possible d'accords de JV. Mais pour des raisons d'accès à l'information, on a été contraint de limiter cette étude à quatre accords<sup>27</sup>. A l'issue de notre investigation, l'analyse des informations recueillies fait ressortir les résultats suivants concernant : Les caractéristiques des joint-ventures, les motivations de chaque partie ; et enfin, les résultats en matière de transfert de savoir.

### **3-1. Caractéristiques des joint-ventures étudiées**

Les joint-ventures (JV) créées ont le statut de sociétés par actions (SPA)<sup>28</sup> régies par le code du commerce et le décret législatif relatif à la promotion de l'investissement. Elles ont été créées en premier lieu pour satisfaire les besoins du marché local et en second lieu, aller vers l'exportation. Par ailleurs, nos interlocuteurs affirment qu'ils ont bénéficié des conditions de l'Agence Nationale de Développement et de l'Investissement (ANDI) ; ceci dénote la volonté des pouvoirs publics de promouvoir l'investissement en partenariat avec l'étranger, en vue d'acquérir le savoir faire. Concrètement, l'apport du partenaire algérien se limite à l'assiette foncière et aux infrastructures, ainsi qu'un apport en numéraire. Le partenaire étranger apporte également sa contribution en numéraire, mais son principal apport est son savoir faire.

---

<sup>27</sup> Les joint ventures ici traitées sont : CABEL, ZF ALGERIE, MARTIMETAL, ECOREP-PIRIOU

<sup>28</sup> Sauf ZF ALGERIE qui a le statut d'une société à responsabilité limitée (SARL).

En se référant à la littérature économique, cette forme de relation entre firmes est classée dans les nouvelles formes d'investissement (NFI) (Michalet, 1991 : P272)<sup>29</sup>. Le « nouvel investissement » peut être assimilé à un investissement « normal », c'est-à-dire fondé sur un apport en capital, quand sa rémunération est fonction des résultats d'exploitation de l'entreprise. Inversement, si l'émetteur du savoir-faire n'est pas intéressé aux résultats de l'entreprise et se borne à recevoir une redevance, alors cette opération s'analyse comme une simple transaction commerciale (Michalet, 1991 : P272). Plus précisément, les sociétés ainsi créées renferment les caractéristiques d'une « Equity Joint Venture » (EJV). Elles résultent de l'apport d'actifs de deux participants dans une entité juridiquement indépendante (Hennart, 1988 : P362). Rappelons que la seule distinction absolue entre les deux formes de Coopérative Venture Internationales (CVI) est qu'une EJV implique la création d'une nouvelle entité organisationnelle avec un partage de propriété et un management séparé, tandis qu'une coopérative joint venture (CJV) prévoit des relations définies sans une séparation organisationnelle (Tallman et Shenkar [1994]). Au plan de la configuration des JV, la littérature spécialisée distingue entre une JV symétrique et une JV asymétrique. La configuration d'une JV est déterminée par sa position en amont ou en aval en ce qui concerne les autres opérations de chaque partenaire et par la nature des biens intermédiaires qui s'échangent entre eux. Un arrangement de JV serait symétrique si chaque partenaire se situe exactement dans la même relation à la JV que l'autre partenaire (Buckley et Casson, 1988 : P100). En marquant la différence entre une symétrie dans la position et une symétrie dans la configuration, Buckley et Casson (1988) notent que même si une JV est symétriquement positionnée, il ne s'ensuit pas qu'elle est symétriquement configurée parce que les biens intermédiaires qui vont de/et vers les partenaires peuvent être différents. C'est seulement lorsque le positionnement des partenaires est symétrique et les biens identiques que la configuration est entièrement symétrique (Buckley et Casson [1988]). Partant de l'analyse théorique de ces auteurs, on peut caractériser les JV, objet de notre étude, d'opérations asymétriquement configurées : les biens intermédiaires ne sont pas identiques (Know How du partenaire étranger ; énergie et autres prestations du partenaire local). On peut donc retenir que la

---

<sup>29</sup> Les nouvelles formes d'investissement comprennent les accords de licence, les JV, le leasing, le franchising, la sous-traitance internationale. Ces NFI correspondent à ce que Michalet désigne dans son ouvrage de 1983 sous le terme « systèmes contractuels de transfert de savoir-faire qui est la troisième modalité de l'internationalisation en plus de l'exportation et de l'investissement direct.

nature des ressources mises en commun a fondamentalement conditionné le type de configuration des JV étudiées.

### **3-2. Motivations des partenaires**

Les motivations des partenaires étrangers tournent autour de considérations commerciales (Conquête des marchés). Globalement, les partenaires étrangers sont intéressés par le marché algérien en raison de son potentiel de croissance. Sur la base de leur propre connaissance de ce marché, ils estiment que la croissance des besoins est appréciable et que l'Algérie dispose de moyens pour créer les conditions favorables à la satisfaction de ces besoins. Certains partenaires (MATELEC et ZF Allemagne) envisagent également d'exporter vers les pays d'Afrique, une fois le marché national satisfait. Ces considérations sont également présentes dans les motivations du partenaire locale, qui se résument en : l'élargissement de la gamme de produits et l'amélioration de la compétitivité à long terme. Toutefois, le partenaire local a inscrit sa démarche dans une perspective intégrant la dimension technologique. Ce sont les principaux résultats qui se dégagent de l'analyse des accords retenus et qui sont explicités un peu plus ci-après. Au-delà des motivations commerciales qui convergent avec celles des partenaires étrangers, le partenaire local vise des objectifs de nature technologique, en l'occurrence : l'acquisition de nouvelles techniques de production (qu'on peut qualifier de modernisation) ; et l'acquisition du *savoir faire* du partenaire étranger<sup>30</sup>, c'est-à-dire de *l'apprentissage*, aussi bien technologique, que managérial. Le point suivant est consacré à l'analyse de ces aspects. Notre investigation montre que la connaissance des *procédés* et le *savoir faire* du partenaire étranger constituent les principales formes communes de transfert technologique réalisées. Dans ce cadre, l'enquête révèle que la motivation du personnel des joint-ventures à l'apprentissage constitue le principal facteur favorisant le transfert de connaissances. Dans l'ensemble des cas étudiés, la formation à l'étranger et l'assistance technique sont les principales actions citées par nos interlocuteurs. La suite de ce papier est consacrée à l'évaluation du processus de transfert de connaissances sur la base de deux principaux critères : Les acquisitions et les progrès réalisés par le partenaire local en matière d'apprentissage. Au plan des acquisitions, dans les trois quarts (¾) des cas étudiés, les dirigeants reconnaissent que le partenariat a été bénéfique, dans la mesure où il a permis d'élargir la gamme de produits, d'améliorer la qualité des produits et de substituer la production locale aux importations. Cependant, les dirigeants reconnaissent, qu'en dépit des progrès réalisés, il

---

<sup>30</sup> La technologie ne se limite pas aux machines, elle englobe le matériel, les compétences et les connaissances générales et spécifiques (KATZ, REBENTISCH et ALIEN, 1996).

leur reste encore beaucoup à apprendre<sup>31</sup>. Les joint-ventures étudiées continuent de recourir à l'assistance technique. L'analyse ci-dessus est confortée par la réponse du partenaire local quant à sa capacité de continuer à exploiter la JV si l'accord venait à être résilié. Il considère que sa capacité reste limitée à l'exécution d'études et plans du partenaire étranger; l'innovation est une alternative qui reste encore lointaine.

#### **4- Conclusion**

Retenons de cette analyse que les accords de joint venture ici traités sont asymétriquement configurés. Le contenu de ces accords est à prédominance commerciale. La dimension technologique est présente mais reste limitée à la « modernisation » de l'outil de production. En dépit de quelques progrès réalisés en matière d'apprentissage, il reste encore beaucoup à apprendre pour le partenaire local, en témoigne le recourt à l'assistance technique ; qui dénote que la maîtrise totale de la technologie demeure encore lointaine. Ce résultat s'explique par le niveau de développement technologique limité, atteint par le partenaire local, ne lui permettant pas de s'insérer activement dans des accords portant sur le développement technologique. Enfin, et en guise de perspectives de recherche ; il serait intéressant de faire des investigations du même ordre dans d'autres secteurs de l'économie nationale. Cela nous permettrait d'abord de généraliser les conclusions tirées de notre étude et ensuite d'éclairer les décideurs en matière de stratégie partenariale future.

#### **Bibliographie**

1. BEAMISH, Paul W. et BANKS, John C. «Equity joint ventures and the theory of the multinational enterprise », in *Journal of international business studies*, vol. 18, no 2 ,1987, pp. 1-16.
2. BEAMISH P.W. «*Joint Venture Performance in Developing Countries*», University of Ontario, 1985.
3. BEAMISH P.W. « *Multinational joint ventures in developing countries*», London: Routledge, 1988.
4. BUCKLEY, P. J. et CASSON, M. « *An economic model of international joint venture strategy*», in *Journal of international business studies*, vol. 27, no 5,1996, pp. 849-876.
5. BUCKLEY P.J., Casson M. «*A theory of cooperation in international business*», Management International Review, Special Issue, 1988.
6. BUCKLEY P.J. «*The limits explanation: Testing the internalization theory of the multinational enterprise*», Journal of International Business Studies, Vol. 19, n°2, 1988.

---

<sup>31</sup> A l'exception de CABEL qui estime avoir acquis la connaissance nécessaire, lui permettant de jouir d'une certaine autonomie.



7. CONTRACTOR F.J. et LORANGE P. «*Competition vs. cooperation: A Benefit/Cost framework for choosing between fully – owned investment and cooperative relationships*», MIR, Special Issues, 1988.
8. HARRIGAN K. «*Strategies for joint ventures*», Lexington Books, Lexington MA, 1985.
9. HENNART J. «*A transaction costs theory of equity joint ventures*», in *Strategic management journal*, vol. 9, no 4,1988, p. 361-374.
10. KATZ R., REBENTISCH, E. S., et ALIEN, T. J. «*A study of technology transfer in a multinational cooperative joint venture*», *IEEE Transactions in Engineering Management*, n° 43(1),1996, pp.97-105.
11. KOGUT B. «*Joint Ventures: Theoretical and empirical perspectives*», *Strategic Management Journal*, Vol. 9, n°4, 1988, pp.319-332.
12. MICHALET C.A. «*Les accords inter firmes internationaux : un cadre pour l'analyse*», in : Arena R., De Bandt J., Benzoni L., Romani P.M. (Ed), *Traité d'économie industrielle*, Economica, Paris, 1991.
13. PARKHE A. «*“Messy” research, methodological predispositions and theory development in international joint ventures*», *Academy of Management Review*, Vol. 18, n°2, 1983, pp.227-268.
14. STOPFORD M., Wells L. *Managing the multinational enterprise*, Basic Books, New York, 1972.
15. TALLMAN S.B., Shenkar O. «*A management decision model of international cooperative venture formation*», *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, n°1, 1994, pp.91-113.
16. VERNON R., «*Organizational and institutional responses to international risk*», in Herring R (Ed), *Managing Internal Risk*, Cambridge University Press, New York, 1983.
17. VICKERS J. «*Pre-emptive patenting, joint ventures and the persistence of oligopoly*»,in *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 31, n°3, 1985, pp.261-273.