

**LES ENTREPRISES NATIONALES FACE AUX ALLIANCES
STRATEGIQUES : CAS DU SECTEUR DU BATIMENT EN ALGERIE**

**NATIONAL COMPANIES FACE STRATEGIC ALLIANCES: CASE OF THE
BUILDING SECTOR IN ALGERIA**

AMINA SOUAD RAHALI

Maitre de conférences à l'Ecole Supérieure de Management,
Tlemcen, Algérie

souad_rahali@hotmail.fr

BELKACEM FEROUANI

Professeur à la Faculté des Sciences Economiques, commerciales et
sciences de gestion, Université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen, Algérie

Belkacem-ferouani@yahoo.fr

Date de soumission : 25/12/2018

Date d'acceptation : 28/04/2019

DOI : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3679457>

RESUME

L'objet de ce papier est de décrire les formes d'alliances stratégiques ainsi que les orientations de partenaires pour les entreprises du secteur du bâtiment et travaux publics (BTP). Il est désormais largement admis que ces entreprises présentent des caractéristiques stratégiques et organisationnelles spécifiques en comparaison aux autres entreprises d'autres secteurs.

Cette recherche se fonde sur une étude menée auprès de 58 entreprises. L'approche est de nature qualitative, les données analysées étant essentiellement discursives, constituées d'entretiens semi-directifs avec les dirigeants.

MOTS CLES : Alliance stratégique, BTP, Algérie, entreprise

ABSTRACT

The purpose of this paper is to describe the forms of strategic alliances as well as the orientations of partners for companies in the building and public works sector (BTP). It is now widely accepted that these companies have specific strategic and organizational characteristics compared to other companies in other sectors.

This research is based on a study of 58 companies. The approach is of a qualitative nature, the analyzed data being essentially discursive, consisting of semi-structured interviews with the leaders.

KEYWORDS: Strategic alliance, BTP, Algeria, enterprise

INTRODUCTION

Le développement des alliances est l'un des phénomènes essentiels qui a bouleversé l'environnement des entreprises au cours de la dernière décennie. Il existe différentes approches par rapport aux alliances stratégiques. L'alliance stratégique peut prendre soit la forme de partenariats, de collaborations, d'associations, de joint-ventures et bien d'autres actions.

1. REVUE DE LA LITTERATURE :

Les alliances stratégiques se définissent comme des accords explicites établis dans une perspective de plus ou moins longue durée, par lesquels des entreprises partagent, combinent ou échangent des moyens en vue de mener à bien un projet ou une activité spécifique afin de bâtir et maintenir des avantages compétitifs.

Les recherches antérieures reconnaissent les effets positifs potentiels des alliances, y compris ceux de performance (Anand et Khanna, 2000). Raison pour laquelle, les entreprises négocient, avec une certaine velléité, leurs entrées dans les accords d'alliance (Day, 1995). Toutefois, malgré l'abondance relative des recherches antérieures, nous notons des oppositions d'opinions, des résultats largement dispersés et fragmentés (Moran et al; 2010), une multiplicité d'analyses théoriques et des modèles d'analyse partielle.

Une étude bibliométrique menée par Ferreira et al (2014) montre l'évolution, entre 1992 et 2012, de travaux portant sur les alliances stratégiques. Ainsi, les auteurs répartissent ces derniers selon quatre périodes. Dans un premier temps, entre 1993 et 1997, les chercheurs ont principalement étudiés la performance et stratégie concurrentielle, la gouvernance et coûts de transaction. Dans un deuxième temps, entre 1998 et 2002, les recherches portent essentiellement sur l'apprentissage et l'accès aux ressources, coordination interentreprises, joint-venture. Puis, en, troisième lieu, entre 2003 et 2007, ces travaux se concentreront sur l'apprentissage et collaboration, gouvernance et coûts de transaction, formation de l'alliance et coordination, et réseaux sociaux. Enfin, entre 2007 et 2012, les travaux de recherches sont majoritairement dédiés au transfert des connaissances et apprentissage, gouvernance et coûts de transaction, réseaux sociaux, formation de l'alliance et coordination.

Les firmes emploient deux grandes catégories de critères pour choisir leurs partenaires (Geringer, 1988) : des critères liés à la tâche et des critères liés au partenaire lui-même. Pour les premiers, les entreprises cherchent majoritairement des ressources qui vont compléter les

leurs pour réaliser un objectif donné. Dans le cas des critères liés au partenaire, ceux-ci concernent entre autres la culture personnelle et/ou celle de l'entreprise, la compatibilité des dirigeants, la confiance, l'implication dans la relation... Il apparaît que les facteurs qui conduisent au succès ou à l'échec d'une alliance sont pour partie déterminés *avant* le partenariat. C'est ainsi que des critères comme la compatibilité des équipes dirigeantes ou la convergence culturelle interviennent. Mais il serait déterministe de considérer qu'une alliance est vouée à l'échec ou au succès à l'avance, aussi certains éléments sont à prendre en compte au fur et à mesure du partenariat, comme l'ont montré d'autres travaux :

-L'engagement dans l'accord : Il implique la volonté de partager les risques, d'atteindre des objectifs que les alliés ne pourraient réaliser isolément, mais aussi de supporter des coûts de coordination.

-La complémentarité des partenaires : Verna (1989) identifie trois types de complémentarité : la complémentarité des capacités (des compétences), la complémentarité des volontés (convergence de buts), et la complémentarité des tâches (zones d'intervention des partenaires). Les alliances les plus solides sont celles où la complémentarité des compétences est accompagnée d'une certaine symétrie dans la relation. Une coopération est d'autant plus symétrique que les partenaires sont voisins en taille, leurs marchés semblables et les flux identiques en valeur comme en nature (Bacus Montfort, 1997). Concernant la taille des partenaires, Ingham (1991) observe que les entreprises établissent de préférence des alliances avec des partenaires de même taille. Cet équilibre permet de limiter les risques de domination d'un des partenaires au sein de l'accord.

-La compatibilité des dirigeants : La compatibilité des dirigeants, de leur culture, de leur système de valeurs, et des procédures organisationnelles est aussi un facteur prépondérant de réussite (Geringer, 1988 ; Loup, 2005). Il est donc important de considérer à la fois l'attitude face au risque, l'horizon de temps avec lequel les entreprises ont l'habitude de travailler, le style de gestion du personnel, la flexibilité... (Bacus Montfort, 1997).

La culture, qu'elle soit organisationnelle ou nationale, doit également être compatible pour que l'alliance réussisse.

-La diversité d'objectifs : Hatfield et Pearce (1994) considèrent que le succès est surtout une question de diversité d'objectifs. Plus les objectifs des firmes sont nombreux et non financiers, plus l'alliance n'aura des chances de durer et d'être performante dans le temps, et les

partenaires d'être satisfaits. Les partenariats les plus réussis semblent être ceux qui recherchent l'efficacité plutôt que la performance financière.

-Le management et la négociation permanente : Il s'agit ici de comprendre les ressources, objectifs et intérêts respectifs des partenaires, en une négociation préalable qui formalise la relation, notamment les modes et la fréquence de communication entre les alliés. Le management est indispensable pour éviter les conflits d'intérêts, les risques d'opportunisme ou de dépendance unilatérale (Niederkofler, 1991).

C'est d'ailleurs pour cette raison qu'il est indispensable de mesurer les coefficients de criticité, ou d'importance stratégique, stade par stade. Ces coefficients reflètent le poids accordé, en termes de facteurs clés de succès, à chacun des stades de valeur ajoutée.

Plusieurs théories permettent d'expliquer les différentes motivations et différents avantages liés à la formation des alliances stratégiques. Selon ces perspectives théoriques, l'option des alliances stratégiques n'est choisie que sous certaines conditions, comme par exemple, le besoin de certains moyens indisponibles en interne (la théorie des ressources ou Resource Based View - RBV).

Ces principales motivations stratégiques sont résumées sur le tableau ci-dessous (Tableau N° 1) :

Tableau N° 1 : Motivations stratégiques et perspectives théoriques

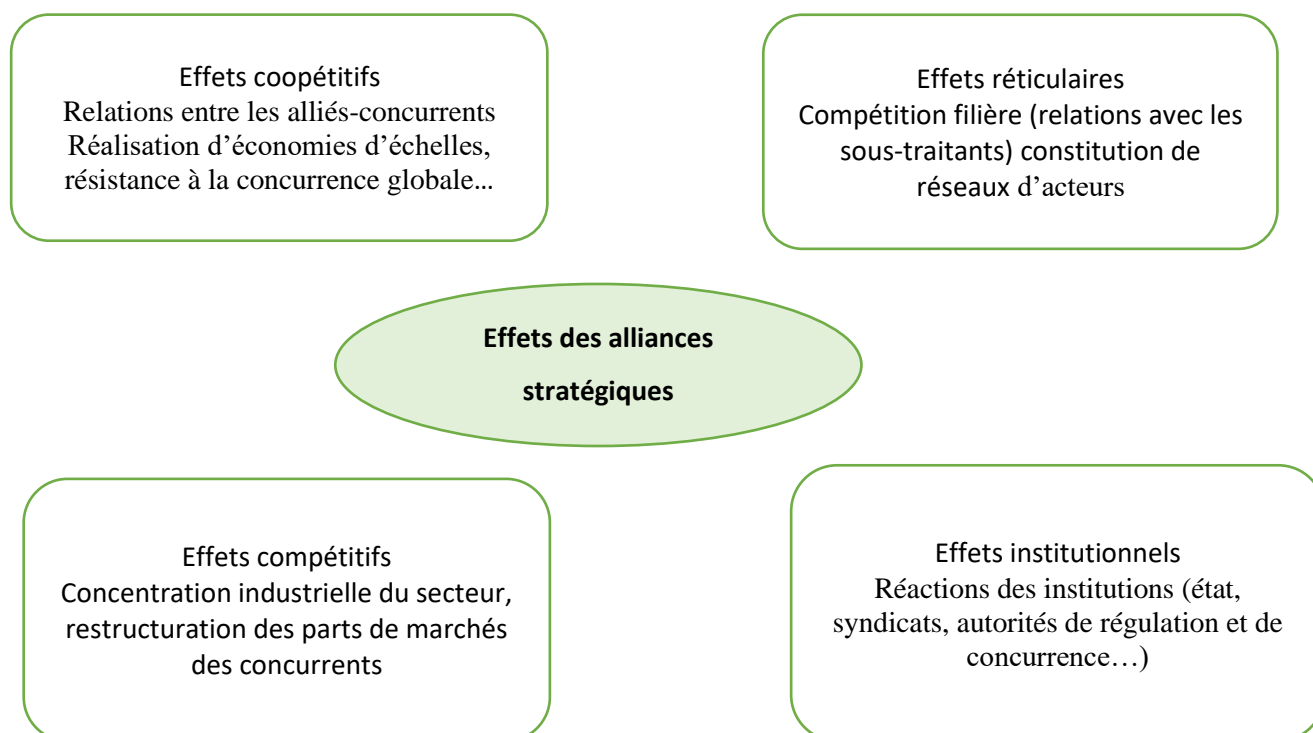
Motivations stratégiques	Explications théoriques
Le partage des risques	Les théories économiques La théorie des coûts de transaction La théorie de la dépendance des ressources
Rationalisation de la production et économie d'échelle	Les théories économiques
Transfert technologique et échange de brevets	La théorie des coûts de transaction L'apprentissage organisationnel
Façonnage de la concurrence	Position stratégique Les théories économiques

Consolidation de la position stratégique sur le marché	L'apprentissage organisationnel Position stratégique
Facilite l'expansion internationale	Les théories économiques La théorie des coûts de transaction La théorie de la dépendance des ressources
Les liaisons verticales	Position stratégique

Source : Glaister et Buckley 1996

Les effets induits par les alliances ne se réduisent pas aux deux seuls niveaux, souvent analysés par la majorité des études empiriques menées sur cette question. En effet, ces effets s'élargissent pour inclure d'autres niveaux plus globaux tels que : le niveau réticulaire (les réseaux compétitifs et les réseaux d'alliances) et le niveau institutionnel (les parties prenantes, les institutions et l'ensemble des autorités de contrôle de la concurrence et de régulation Figure N° 1.

Figure N°1 : Effets des alliances stratégiques



Source : Bouayad Anis, (2006) « Les alliances stratégiques : les facteurs clés de succès », Dunod, Belgique

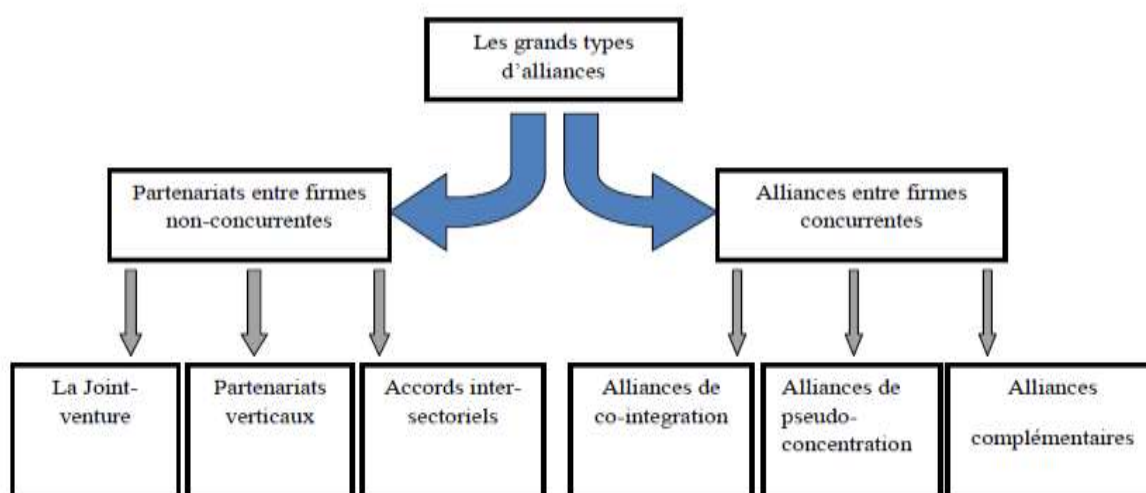
La collaboration entre deux organisations peut prendre deux formes : les alliances (lorsque les organisations sont concurrentes) et les partenariats (lorsqu'elles ne le sont pas).

Les alliances et partenariats varient considérablement en termes de forme et de complexité, du simple partenariat entre un producteur et un distributeur jusqu'aux alliances entre de multiples concurrents dans le but de proposer des solutions élaborées.

Dans une étude menée sur des alliances entre concurrents, (Rusko, 2011) distingue trois types d'alliances stratégiques, à savoir les alliances de co-intégration (l'objectif est l'effet de taille sur un stade isolé du processus de production), celle de pseudo-concentration (l'objectif est l'effet de taille sur le produit complet, commun aux alliés) et enfin les alliances complémentaires (l'objectif est la valorisation de la complémentarité des contributions).

Figure N°2

Figure N°2 : Formes d'alliances stratégiques



Source : Pascal Picard « des alliances stratégiques aux alliances logistiques », Thèse de doctorat, Institut d'Administration des Entreprises de la Réunion, 2000, P 2

2. ETAT DU SECTEUR BTP EN ALGERIE

Le secteur du BTP, qui enregistre une croissance annuelle de 10%, suscite l'intérêt des investisseurs nationaux et étrangers. Boosté par des programmes d'investissements publics importants, son potentiel de développement aiguise l'appétit des entreprises. Il est à noter que ce dynamisme entraîne aussi le développement des activités annexes comme, les matériaux de construction et les produits d'équipements.

Le secteur du bâtiment et travaux publics (BTP), essentiel pour le développement économique, bénéficie d'une attention particulière de la part des pouvoirs publics depuis de nombreuses années. Cela en raison du manque important qu'enregistre le pays en matière d'infrastructures de bases. Centres de santé, lycées, collèges, hôpitaux, crèches, routes, autoroutes, ouvrages d'art, sont les différents projets qui ont été inscrits dans les différents programmes gouvernementaux.

L'offre s'étoffe mais reste insuffisante. Néanmoins, les entreprises nationales, malgré leur augmentation, ne peuvent satisfaire la demande du marché. Des partenariats et alliances avec les entreprises étrangères demeurent essentiels pour atteindre les objectifs escomptés par le gouvernement.

C'est dans ce sens que Batimatec est devenu un évènement incontournable pour les opérateurs nationaux et étrangers. Cette manifestation économique, dont la 17^e édition a été organisée en mai dernier, a regroupé, sur 44.000 m², 1100 exposants dont 449 entreprises nationales et 651 entreprises étrangères de divers pays comme la France (70 exposants), l'Espagne (127), la Turquie (124), l'Italie (92) et la Chine (120). Une rencontre qui permet aux opérateurs de nouer des partenariats stratégiques et de développer de nouveaux marchés dans diverses filières comme les matériaux de construction, les équipements de production, les échafaudages et la menuiserie.

A l'initiative de l'organisme Maroc Export, onze entreprises marocaines ont participé à cette édition. Leur objectif : pénétrer ce marché à fort potentiel. Selon les chiffres de l'Office des changes, le Maroc est le premier client arabe de l'Algérie avec 1,07 milliard de dollars de ventes algériennes à l'extérieur. La Tunisie occupe la deuxième position avec un milliard de dollars, l'Egypte (876,51 millions de dollars), l'Irak (78,32 millions de dollars).

3. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE :

Cette étude procède à une approche qualitative, fondée sur des entretiens semi-directifs avec les dirigeants de 58 entreprises œuvrant dans le secteur BTPH. Cette enquête s'est déroulée entre Octobre 2016 et juin 2018. Les entrevues ont été réalisées, enregistrées, puis retranscrites afin d'effectuer une analyse de discours thématique.

LES ENTREPRISES NATIONALES FACE AUX ALLIANCES STRATEGIQUES : CAS DU SECTEUR DU BATIMENT EN ALGERIE

Le traitement des données s'est fait à l'aide du logiciel Modalisa¹, un logiciel qui facilite l'analyse des questionnaires et entretiens. Les résultats qui nous intéressent sont mentionnés dans les tableaux suivants :

Tableau N° 2 : Motifs de recours à une alliance

Dénomination de l'entreprise	Recours à une alliance	Complémentarité financière	Complémentarité géographique	Complémentarité de main d'œuvre	Avantage commun
SAGECO	X	X		X	X
Entreprise des travaux bâtiment Oran	X		X	X	X
Sarl CABIRIS	X		X	X	X
SCCEC	X	X	X	X	X
SARL SATEC	X				X
SARL COTRAM	X	X		X	X
SARL BG2 Services	X				X
SARL SGTT	X			X	X
E.P.B.T.C.E BALBAL LAID	X				X

Source : Elaboré par l'auteur

Tableau N° 3 : Objectifs visés par l'entreprise

Objectifs de l'alliance	Pourcentage
Economies d'échelle	3,44%
Réduction des dépenses de la firme en logistique	10,34, %
Augmentation de la performance et de la profitabilité,	36,20%
Accès aux matières premières,	10,34%
Réduction de l'incertitude	8,62%
Amélioration des flux d'information	3,44%
Accès aux informations sur l'environnement	5,17%
Amélioration les délais de livraison	46,55%

¹Modalisa 6.0. Logiciel de traitement d'enquêtes par questionnaires et entretiens. La réalisation du tri à plat permet une ventilation des réponses, par modalités nécessaire lors d'un premier dépouillement des données.

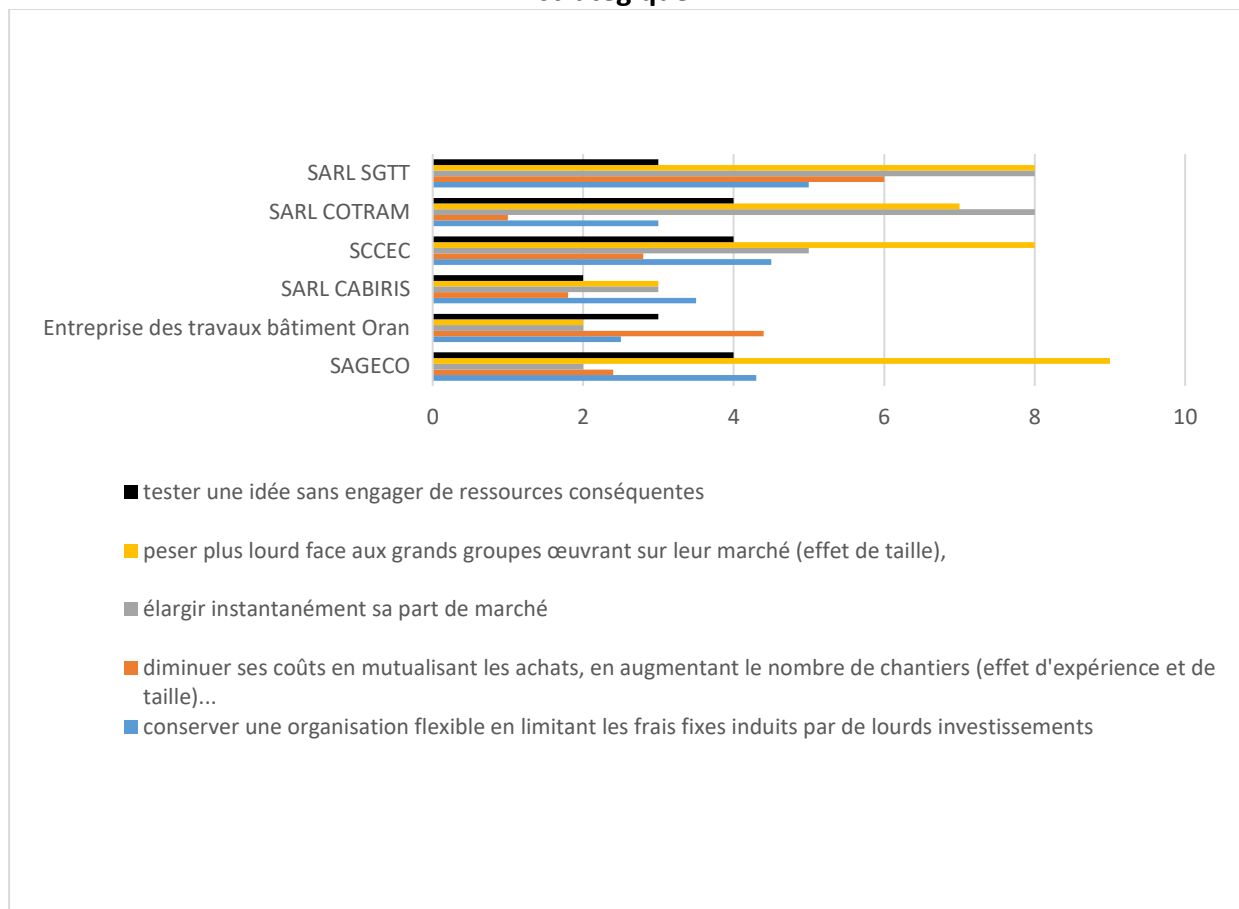
Source : Elaboré par l'auteur

Tableau N°4 : Mesure du coefficient de criticité de l'alliance

Entreprise	Modalités	Coefficient de Criticité de l'alliance
SAGECO	Clients Concurrents directs Fournisseurs Entreprise complémentaire	Réf 1,6 0,6 ns 3,1
Entreprise des travaux bâtiment Oran	Clients Concurrents directs Fournisseurs Entreprise complémentaire	Réf 1.5 0.4 0.1ns
SARL CABIRIS	Clients Concurrents directs Fournisseurs Entreprise complémentaire	Réf 1,2 0.6 0.7
SCCEC	Clients Concurrents directs Fournisseurs Entreprise complémentaire	Réf 1,9 1.5 1.1
SARL COTRAM	Clients Concurrents directs Fournisseurs Entreprise complémentaire	Réf 1,6 0.6 0
SARL SGTT	Clients Concurrents directs Fournisseurs Entreprise complémentaire	Réf 0,8 0.7 0.3ns

Source : Notre élaboration à l'aide du logiciel Modalisa

**Figure N° 3 : principales motivations stratégiques pour s'engager dans une alliance
stratégique**



Source : Notre élaboration à l'aide du logiciel Modalisa

CONCLUSION

Il apparait au travers de notre étude que parmi les 58 entreprises de BTP questionnées, six seulement affirment recourir à des alliances stratégiques, ce qui montre la réticence de nos entreprises à recourir à cette forme de partenariat et ce malgré les difficultés qu'elles rencontrent aussi bien d'un point de vue financier, organisationnel qu'humain (main d'œuvre).

Il s'avère aussi intéressant de souligner que les coefficients de criticité, ou d'importance stratégique, stade par stade (les coefficients reflètent les poids accordés, en termes de facteurs clés de succès, à chacun des stades de valeur ajoutée) sont très significatifs pour le cas des concurrents directs mais très peu significatifs pour les entreprises complémentaires et ce pour la majorité des entreprises questionnées.

Enfin il apparait très clair que les principales motivations des entreprises de BTP à tisser des alliances avec les différents partenaires sont : la pérennité sur le marché et l'augmentation de la part de marché.

En effet, les entreprises nationales, malgré leurs capacités, ne peuvent satisfaire la demande du marché. Des partenariats et alliances avec les entreprises étrangères demeurent essentiels pour atteindre les objectifs escomptés par le gouvernement dans le secteur des travaux publics.

BIBLIOGRAPHIE

- ANAND, B. N., & KHANNA, T. (2000),**"Do firms learn to create value? The case of alliances", Strategic management journal, 21(3), 295-315.
- BACUS MONTFORT I. (1997),**"Modélisation du choix de partenaires dans la coopération entre PMI", Thèse de doctorat, Université Paris IX.
- BOUAYAD ANIS, (2006)**"*Les alliances stratégiques : les facteurs clés de succès*", Dunod, Belgique.
- DAY, G. S. (1995),** "Advantageous alliances", Journal of the Academy of Marketing Science. 23(4), 297-300
- DURAND LEHMANN-ORTEGA L, LEROY F, GARETTE B, DUSSAUGE P et DURAND R (2013),**"Strategor", Dunod, 6ème édition, Paris.
- FERREIRA, M. P., STROPOLI, J. E., & SERRA, F. R. (2014),**"Twodecades of research on strategic alliances:Analysis of citations, co-citations and themesresearched., Revista de AdministraçãoContemporânea", 18(SPE), 109-133
- GERINGER J. M. (1989), HEBERT L,** "Control and performance of International Joint Ventures"Journal of International Business Studies, Vol 20, N°2.
- HATFIELD L. et PEACE J.A. (1994),**"Goal achievement and satisfaction of joint venture partners", *Journal of business venturing*, 9(5).
- HUTT M.D. (2000),**"Defining the Social Network of a Strategic Alliance", *Sloan Management Review*, 41(2).
- JAOUEN A. (2006),**"Les stratégies d'alliances des TPE artisanales", *Revue Internationale PME*, 19(3-4).
- LOUP S. (2005),**"*Le rôle du territoire dans la définition de la zone d'action de la petite entreprise de métiers d'art*", *Revue d'Economie Méridionale*, 207 : 175-191.
- MORAN, M. R., de ARAUJO SOUZA, F. F., BOAVENTURA, J. M. G., de LOURDES MARINHO, B., & FISCHMANN, A. A. (2010),**"ALIANCAS ESTRATEGICAS : umaanálisebibliométrica da produçãocientífica entre 1989 et 2008", *Ciencias da Administração*, 12(27), 63-85
- NIEDERKOFER M. (1991),**"The evolution of strategic alliances: opportunities for managerial influence", *Journal of Business Venturing*, 6(4): 237-257.

PASCAL PICARD, (2000)"Des alliances stratégiques aux alliances logistiques", Thèse de doctorat, Institut d'Administration des Entreprises de la Réunion, 2000.

RUSKO, R. (2011), "Exploring the concept of competition: A typology for the strategic moves of the Finnish forest industry", *Industrial Marketing Management*, 40(2), 311-320.

VERNA J. (1989), "Les stratégies conjointes des firmes françaises depuis 1980", Thèse de Doctorat, ESA Grenoble