

UNIVERSITE ABDE RAHMANE MIRA DE BEJAIA

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION**

Département des Sciences Economiques

MEMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Economiques

Option : Économie Industrielle

Thème

**LES ALLIANCES STRATÉGIQUES ASYMÉTRIQUES DANS LE
SECTEUR AGROALIMENTAIRE EN ALGÉRIE:**

CAS : CANDIA-TCHIN LAIT

**Présenté par : ALALOUT Lyes
DJOUADI Adel**

Devant le jury composé de :

Président: ZIANE Lakhder, Université de Bejaia.

Examineur : BOUHALI Abdelhalim, Université de Bejaia

Rapporteur : CHALANE Smail, Université de Bejaia.

Promotion 2017/2018

Remerciements

On témoigne tous nos remerciements

D'abord au bon dieu tout puissant de nous avoir donné la force, la connaissance et le courage d'en arriver là

Nos remerciements vont droit a tous ceux qui contribué à la réussite de ce travail

Notre promoteur « Chalanne Smail »

L'ensemble des professeurs de la faculté de science économiques, de S. gestion et de S. commerciales.

Tous ceux qui de près ou de loin, ont contribué par leur conseils, leur encouragement, leur patience et amitié à la réalisation de ce travail

Enfin, sans oublier le soutien affectif et matériel de notre famille, qu'elle trouve ici l'expression de notre attachement.

Dédicaces

Avant toute chose je tiens à remercier dieu de m'avoir donné la capacité d'écrire et de réfléchir, la force d'y croire et la patience d'aller jusqu'au Bout du rêve.

Je dédie ce modeste travail :

A mes parents sources constantes d'encouragement, de soutien, de Confiance et d'affection

A mes chers frères et a toute la famille en générale

A mon binôme Adel Djouadi et à toute sa famille.

A mes amis MASSI, BOUDJAMAA, HAMZA, MESSI, et toute personne qui ma aidé et que je n'ai pas pu citer.

A tout les collègues et camarades de classe du ma 1^{ère} année jusqu'à la deuxième année master

Que dieux vous protège,

ALALOUT Lyes

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail

A mes cher parent qui ont toujours été la pour moi,

A mes chers frères et a toute la famille en générale

A mon binôme Alalout Iyes et à toute sa famille.

A mes amis MASSI, BOUDJAMAA, HAMZA, MESSI, et toute personne qui ma aidé et que je
n'ai pas pu citer.

A tout les collègues et camarades de classe du ma 1^{ère} année jusqu'à la deuxième année
master

Que dieux vous protège,

DJOUADI Adel

LISTE DES ABRÉVIATIONS

AIPPI : Association Internationale pour la Protection de la Propriété Intellectuelle

AO : Apprentissage organisationnelle

CCI : Chambre de commerce et d'industrie

ENAJUC : Entreprise Nationale des Boissons-Jus-Conserves

ENASUCRE : Entreprise Nationale du Sucre - Raffinage de Sucre

ENCG : Entreprise Nationale des Corps Gras

ERIAS : Entreprise Régionale des Industries Alimentaires et Dérivés

FFF : La Fédération française de la franchise

FMN : Firme internationale

GIPLAIT : Groupe Interprofessionnel du Lait

IAA : Les Industries agroalimentaires algériennes

LPS : Lait Pasteurisé en Sachets

MG : matière Grasse

ONALAIT : Office National du Lait et des Produits Laitiers

ONRA : Office National de la Réforme Agraire

PIB : Produit Intérieur Brut

PME : Petite ou Moyenne Entreprise

UHT : Ultra Haute Température

Introduction générale

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Aujourd'hui, les entreprises évoluent dans un environnement industriel extrêmement complexe et dynamique. La mondialisation ainsi que l'hyper concurrence qui en résulte, la montée en puissance des technologies de l'information et de la communication, la réduction des cycles de vie des produits, l'accroissement des coûts de production, les changements répétés du droit et de la réglementation, expliquent la nécessité pour les entreprises d'évoluer dans leurs comportements stratégiques. Elles ne peuvent plus se permettre d'adopter simplement des stratégies individuelles pour évoluer sur les marchés. En effet, depuis le début des années 80, on assiste à un accroissement important des rapprochements et des alliances stratégiques entre entreprises.

L'étude de la coopération entre entreprises tend à s'établir actuellement comme l'un des thèmes prépondérants de l'économie industrielle. L'importance du sujet a pu être soulignée du fait de l'accroissement quantitatif remarquable des phénomènes qui s'y rattachent. Il ne manque pas aujourd'hui de travaux pour démontrer que cette idée d'alliance ou de coopération est devenue l'un des éléments stratégiques les plus importants pour l'entreprise, dans la mesure où elle lui offre d'importants avantages potentiels, contribuant ainsi à une amélioration de la compétitivité ou à l'accès aux nouvelles technologies.

Diverses théories apparaissent particulièrement pertinentes pour traiter ce concept de d'alliances stratégiques, parmi lesquelles la *théorie des coûts de transaction*, la *théorie de l'apprentissage organisationnelle...*, ainsi que des travaux divers relevant du domaine de l'économie industrielle et de l'innovation, en plus de certains développements relevant de la stratégie d'entreprise en qualité de science du management.

Par « alliances stratégiques », les auteurs désignent des accords à long terme, conclus entre deux ou plusieurs entreprises juridiquement indépendantes. Elles impliquent pour les entreprises concernées, la mise en commun de ressources tangibles et/ou intangibles pour atteindre leurs objectifs stratégiques (Lorange et Roos, 1982)¹. Ces relations sont situées entre le marché et la hiérarchie, pour reprendre le vocabulaire de Coase (1937) et de Williamson (1981), ce qui permet d'éviter soit l'intégration totale des activités par acquisition pouvant coûter très chère à l'entreprise. Elles permettent ainsi de contourner les stratégies traditionnelles du marché.

L'émergence de ces alliances stratégiques a suscité un intérêt croissant chez les différents chercheurs en management (Kogut, 1988 ; Hagedoorn, 1993 ; Dussauge & Garrette,

¹ Z. MAHAMADOU MINDAOUDOU, Les alliances stratégiques entre PME et FMN : Spécificités et analyse de la performance - Le cas des PME françaises, 2014, p1

INTRODUCTION GÉNÉRALE

1995)² Précisons cependant que la majorité des travaux porte sur des cas d'alliances stratégiques entre firmes multinationales ; les alliances stratégiques entre structures organisationnelles de taille différentes, communément appelées les « alliances asymétriques », n'ont commencé à intéresser les chercheurs que très récemment. On peut citer par exemple les travaux de Chen et Chen, 2002 ; Chériet, 2006, Assens et Cherbib, 2010... La majorité de ces chercheurs sont tous d'accord sur l'importance stratégique de ces coopérations pour que les PME assurent leur survie et pour atteindre une efficacité de classe mondiale, Elles ne peuvent plus se permettre de réaliser des économies petit à petit, grâce à une évolution séquentielle, en utilisant leurs propres ressources.

Aujourd'hui, les PME réduisent leurs coûts et se développent en intégrant leurs activités dans les chaînes de valeur des grandes entreprises. Le développement et la croissance du nombre de PME passent par leur capacité à développer des relations de partenariats avec les grands acteurs de leur industrie. À l'évidence, les alliances asymétriques ne sont plus une stratégie originale, elles sont souvent incontournables.

Dans ce travail, nous allons étudier les accords de partenariats appliqués au secteurs agroalimentaire, en se référant à quelques travaux et théories traitant de ce phénomène qui émerge à grandes vitesse, notamment dans le secteurs agroalimentaire (Fouad Chériet 2006) et d'autres travaux relevant du domaine pharmaceutique et autres (Bellahcene-Belkhemsa Ouerdia, 2015, Zoubeyda Dela Mahamadou Mindaoudou 2014).

Le choix porté sur le secteur agroalimentaire revient au développement qu'a connu ce secteur depuis l'indépendance à nos jours, et à l'intérêt que porte les firmes multinationales (FMN) pour nos PME et notre marché. En effet, pour que nos entreprises puissent assurer leur survie et acquérir les compétences et le savoir-faire nécessaire pour faire face à la concurrence locale et intégrer le marché international, elles se trouvent le plus souvent dans la nécessité de s'allier avec des groupes d'envergure mondiale pour leur réussite (Danone-Djurdjura, Candia-Tchin lait...).

Notre recherche a pour objectif d'apporter une compréhension globale des alliances asymétriques et de leurs résultats, en déterminant leurs principales caractéristiques. Nous étudierons à cet effet les principales motivations des partenaires pour ces alliances, les principales asymétries et les interactions entre les partenaires au sein de ces alliances.

² Z. MAHAMADOU MINDAODOU, op cite.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Dans ce travail, nous nous intéresserons cependant à un type particulier d'alliances, qui a pris très tôt de l'importance et qui a émergé dans plusieurs domaines (agroalimentaire, pharmaceutique, habillement...), à savoir le contrat de franchise. Nous tenterons d'appréhender globalement ce phénomène et ses résultats, l'intérêt que portent les entreprises locales et étrangères à cette forme d'alliance et le degré de satisfaction (et d'insatisfaction) du partenaire qualifié de « franchisé », à savoir la PME locale. Par ce travail de recherche, nous nous intéresserons en effet particulièrement au cas des PME algérienne en situation d'alliances stratégiques avec des firmes multinationales. Notre étude se limitera cependant au **secteur agroalimentaire**.

Notre recherche sera axée plus précisément sur les finalités recherchées par les PME algériennes dans le cadre de ces accords de partenariat avec les multinationales, ce qui nous permettra d'apporter des éléments de réponse à la question principale suivante :

Quel est l'impact des alliances/partenariats "PME locale/FMN" sur les transferts technologique et de savoir-faire ?

Rappelons d'emblée que nous nous intéresserons à un type particulier d'alliance, à savoir les **accords de franchise**.

Pour répondre à notre problématique, on doit répondre d'abord à quelques questions qui découlent de cette dernière. En se plaçant du côté du partenaire algérien, on se posera les questions suivantes :

- Quelles sont les motivations et les objectifs poussant les entreprises locales et étrangères à se lancer dans une alliance ?
- Le contrat de franchise est-il un moyen efficace pour le transfert technologique?
- Dans quelle mesure les entreprises locales s'approprient effectivement le savoir-faire et la technologie sous-jacente au contrat ?
- Est-ce que les pouvoirs publics favorisent ce genre de contrats ou bien y a-t-il des difficultés et des obstacles qui freinent leur conclusion ?
- Comment s'opère le paiement des royalties en Algérie ?

Nos hypothèses se présentent de la manière suivante :

H1 : L'un des objectifs principaux pour les entreprises locales dans l'alliance est d'acquérir le savoir-faire nécessaire et l'expertise de la FMN pour faire face à la concurrence et assurer sa survie.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

H2 : L'acquisition de savoir-faire dans le cadre d'un contrat de franchise s'opère principalement par la formation continue du personnel du franchisé.

H3 : La réglementation algérienne constitue aujourd'hui un frein au développement de la franchise.

Afin de répondre à toutes ces questions, nous avons adopté une méthodologie qui consiste tout d'abord à établir une étude théorique à travers les ouvrages, les mémoires et thèses, les articles de revue et sites internet, qui traitent du sujet. Ensuite, nous avons établi un cas pratique à travers l'étude d'un partenariat de types franchise entre une entreprise locale et une multinationale. L'accord en question est dans le secteur agroalimentaire et implique Tchic-Lait (PME locale) et Candia SA (multinationale).

Notre travail sera structuré en trois chapitres, avec deux chapitres théoriques et un chapitre pratique.

Au cours de notre premier chapitre, nous traiterons dans un premier temps de quelques généralités, en apportant une définition aussi précise que possible et tout en mettant en évidence les caractéristiques et grands types d'alliance stratégique. Dans un deuxième temps, nous analyserons les alliances asymétriques et les critères d'asymétries. En troisième et dernier lieu, nous aborderont les enjeux et les objectifs des entreprises qui s'engagent dans des alliances stratégiques.

Dans le second chapitre, nous focaliserons notre recherche sur un types bien précis de partenariats, qui est le contrat de franchise. On essayera de le définir, en citant les éléments fondamentaux qui le constituent, l'intérêt des entreprises dans ce contrat de franchise et puis enfin l'évolution de ce type d'alliance en Algérie.

Le troisième chapitre entamera l'étude d'un contrat de franchise au sein d'une entreprise locale, en présentant tout d'abord l'entreprise concerné, ensuite notre méthodologie de recherche et, enfin, l'analyse des résultats obtenus.

Nous finaliserons ce travail par une conclusion générale qui apportera des réponses aux questions posées, où nous essayerons aussi de vérifier nos hypothèses.

**CHAPITRE 1. ASPECTS THÉORIQUES DES
ALLIANCES STRATÉGIQUES
ASYMÉTRIQUES**

INTRODUCTION

Les alliances stratégiques ont donné lieu à toute une littérature. Ce chapitre, qui traite essentiellement de l'aspect théorique des alliances stratégiques, en général, et les alliances asymétriques en particulier, constitue une analyse des motivations et objectifs recherchés par les deux protagonistes de l'alliance, que sont nos entreprises locales et leurs homologues étrangers, de même qu'il traite des facteurs-clés de réussite des accords ainsi scellés.

I. QUELQUES DÉFINITIONS ET CONCEPTS THÉORIQUES

1. Définitions, caractéristiques, avantages et inconvénients des alliances stratégiques

1.1. Définitions des alliances stratégiques

Pour qu'une entreprise se développe plus rapidement, améliorant ainsi ses performances, il peut être pertinent de nouer des alliances avec d'autres partenaires au bénéfice de l'ensemble des parties. Leur multiplication est un phénomène qui a bouleversé l'environnement des entreprises, mais la définition de cette expression n'est pas encore définitivement établie. Il existe en effet une profusion de définitions des alliances stratégiques, souvent différentes et rendant difficile le consensus autour d'une définition unique et commune de tous les cadres d'études. Pour élaborer une définition qui puisse représenter une majorité de cas d'alliances, nous avons passé en revue la littérature et recensé les définitions les plus citées pouvant offrir des perspectives de résultats.

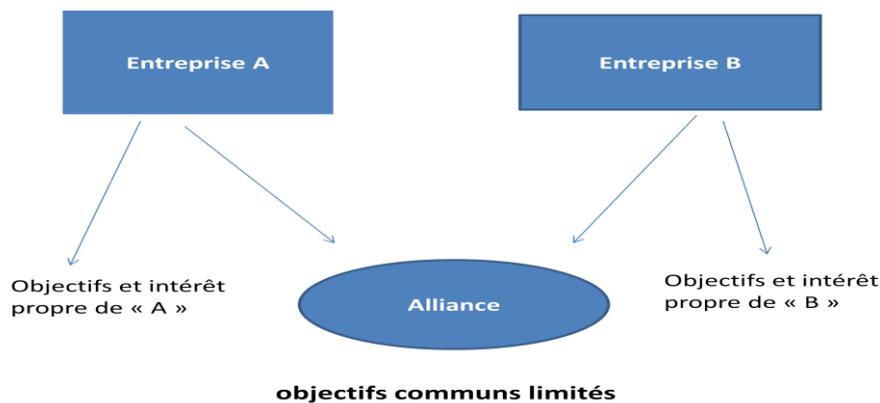
Hergert et Morris (1988) définissent les alliances stratégiques comme un « *lien entre entreprises poursuivant un but commun* ». Pour ces auteurs, ces types de liens sont très différents des relations traditionnelles entre entreprises, ce qui les rend si difficiles à gérer. Ils soulignent également le fait que les accords de coopération occupent « *une position intermédiaire le long d'un spectre de relations interentreprises englobant les transactions sans lien de dépendance à une extrémité et une fusion complète à l'autre.* »¹

Dussauge et Garrette (1995) définissent pour leur part l'alliance stratégique comme « *forme de rapprochement entre plusieurs entreprises de manière à ce que l'indépendance des firmes partenaires soit maintenue. Les entreprises partenaires s'associent pour poursuivre des objectifs communs tout en conservant leur autonomie stratégique et leurs propres*

¹ MAHAMADOU MINDAODOU Z. Op cite. p 12

intérêts» Il s'agit tout autant d'« associations entre plusieurs entreprises indépendantes choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant compétences, moyens et ressources nécessaires ». Cette définition est la plus courante dans la littérature francophone.²

Figure 1 : présentation schématiques d'une alliance(DUSSAUGE et GARRETTE , 1995, P25)



Source : thèse de doctorat de Rosa TOURI, 2016

D'un point de vue général, on peut dire que les définitions proposées par chaque auteur présentent une spécificité justifiée par la particularité du contexte d'étude ou de l'objet de son travail. Il est aussi important de souligner qu'il découle de la revue de littérature diverses définitions de l'alliance stratégique, relativement à l'ensemble des théoriques caractéristiques des alliances stratégiques, à savoir : la conduite d'une action commune tout en préservant l'indépendance totale des partenaires en dehors des activités liées à la coopération; la mise en commun des ressources; le mode de formalisation de la relation; le capital relationnel; la perspective temporelle et, enfin, l'accès aux avantages de la coopération pour chaque partenaire.

1.2. Caractéristiques des alliances stratégiques ³

- Les alliances stratégiques sont caractérisées par des partenaires juridiquement indépendants, partageant donc pouvoir de décision et responsabilités dans le cadre de l'alliance. Elles sont interdépendantes dans leurs les activités communes. Les firmes retrouvent leur autonomie en dehors de la relation ;

² Ibid, p 13

³ Ibid, p 15/16

- La réalisation d'objectifs communs est un déterminant initial de l'alliance. En principe, l'alliance suppose que les partenaires aient des intérêts communs et escomptent des résultats mutuellement avantageux dans une perspective gagnant-gagnant ;

- La mise en commun des ressources est représentative des alliances et concrétise l'objectif de départ de l'alliance. Les intrants de ressources proviennent de tous les partenaires ou entreprises collaboratives. Ces ressources peuvent être similaires ou différentes, tangibles (actifs physiques, humains, financiers, etc.) ou intangibles (compétences technologiques, savoir-faire, etc.) ou, selon les cas étudiés, la combinaison des deux à la fois ;

- Ces arrangements coopératifs peuvent être formels ou informels, divers chercheurs se contredisent sur ce point. En effet, pour *CHERIET et al.* (2006), *DELAPIERRE* (1991), *JAGDISH N. et ATUL* (1992), etc., ces accords doivent être formels, ce qui n'empêche pas un avis diamétralement contraire chez *CONTRACTOR et LORANGE* (1988), *JAOUEN* (2006) et bien d'autres encore ;

- Les alliances stratégiques sont généralement des accords de coopération à long terme, même si pour certains auteurs aucune précision d'ordre temporelle n'a été effectuée (*DUSSAUGE et GARRETTE*, 1995) ;

- Pour certains auteurs la confiance est une caractéristique primordiale de l'alliance stratégique (*EI-FILALI& EI-YOUSSEFI*, 2000).

1.3. Avantages et inconvénients des alliances stratégiques

Comme on peut s'y attendre, les alliances stratégiques ont de nombreux, pour ne pas dire d'innombrables avantages et inconvénients. Nous nous limitons ici à l'essentiel.

1.3.1. Avantages

Globalement, les alliances stratégiques offrent des opportunités accélératrices de la croissance des partenaires, augmentatrices de leur compétitivité, maximisant ainsi leurs profits, diminuant en passant les risques, améliorant de même leur productivité... tout en garantissant à chacun son indépendance.

Cette forme de coopération permet notamment :

- partage de compétences et de connaissance ;
- mutualisation des différents coûts ;
- mutualisation des risques ;
- contournement des barrières à l'entrée des marchés ;
- développement ou accès aux technologies.

Les intérêts stratégiques pour les membres de l'alliance sont multiples :

- pour des petites entreprises, parvenir à « *peser plus lourd* » face aux grands groupes activant sur leur marché (effet de taille) ;
- conserver une organisation flexible en limitant les frais fixes induits par de lourds investissements ;
- Augmenter sa capacité d'innovation en bénéficiant des savoir-faire technologiques du partenaire ;
- élargir continuellement sa gamme de produits
- tester une idée sans engager de ressources conséquentes.

Les avantages pouvant résulter de la conclusion d'alliances sont notamment :

- accélération de la croissance des entreprises et une augmentation de leur chiffre d'affaire grâce aux effets de synergie tirés des alliances ;
- accès des petites et moyennes entreprises aux nouvelles technologies par le biais de leur alliance avec de grandes entreprises ;
- mise en commun des compétences et des savoir-faire ;
- gain d'envergure (taille) des partenaires stratégiques ;
- minimisation des coûts d'investissement et de production ;
- réussite de l'implantation à l'étranger ;
- avantages en termes de prix et qualité des produits ainsi que des délais de production ;
- amélioration de la capacité compétitive des entreprises.

1.3.2. Les inconvénients

Même si les alliances procurent des avantages substantiels, les inconvénients ne sont pas pour autant à négliger ; en particulier les :

- pérennité fragile des avantages acquis. Le contrat d'alliance peut être remis en cause, conduisant à l'annulation des bénéfices gagnés. Si cette alliance était source d'avantage concurrentiel, les conséquences pourraient être désastreuses. La négociation de la durée, des termes et de la portée du contrat sont donc primordiaux ;
- difficulté de protection de la confidentialité en s'alliant avec un concurrent ;
- alliance pouvant se révéler manœuvre de prise de contrôle du partenaire ;
- déséquilibre de pouvoir entre partenaires pouvant se répercuter par un impact négatif sur les relations avec un partenaire dominant ;
- sur un périmètre annexe, l'alliance risque d'être mise à mal par une concurrence exacerbée entre les signataires.

2. Typologie des alliances

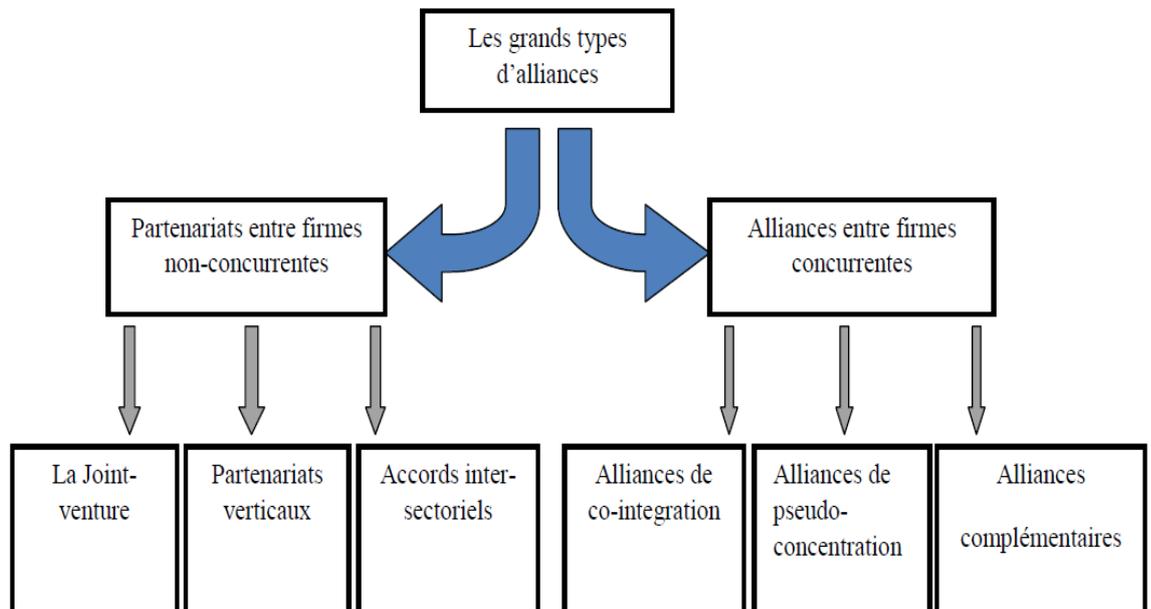
Les plus pertinentes des typologies, parmi plusieurs autres, sont les suivantes.

2.1. Alliances entre entreprises concurrentes

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

Figure 2 : les typologies des alliances



Source : mémoire de OUCHERIAT F. et ZOUAGUI F. les alliances stratégiques : facteurs de réussite et effets externes

2.1.1. Alliance complémentaire :

Il s'agit d'une alliance dont le partenaire diffère des compétences impliquant ainsi des contributions différentes. A titre d'exemple : deux entreprises A et B, A développe le produit et B le commercialise en raison de son réseau commercial.

Dans une alliance complémentaire, l'objectif est de valoriser la complémentarité des contributions afin d'éviter la concurrence par différenciation. Dans les alliances

complémentaires, chaque allié prend la responsabilité des tâches liées aux compétences qu'il possède. Dans ce cas les alliés n'ont pas besoin de créer une filiale commune.

Les alliances complémentaires associent des entreprises qui apportent des actifs et des compétences de nature différente. Le cas le plus fréquent est celui où l'une des entreprises a développé un produit dont la commercialisation s'effectue grâce au réseau de l'autre.⁴

2.1.2. Alliance de Co-intégration

Ces alliances ont comme objectif primordial la réalisation des économies d'échelles sur certains stades du processus de production, les entreprises concernées sont de même taille et les activités concernées sont celle de recherche et développement de la production. Par exemple, une alliance avec un partenaire étranger pour faciliter le développement de produits ou leurs productions. Dans les alliances de co-intégration, la recherche d'un accroissement d'efficacité lié à la taille se traduit le plus souvent par la mise en place d'une structure commune. En d'autre terme, les alliances de co-intégration unissent des entreprises qui s'associent pour réaliser des économies d'échelle sur un composant ou un stade isolé du processus de production. Ces éléments communs sont ensuite incorporés à des produits qui restent spécifiques à chaque entreprise partenaire, et qui sont même souvent directement concurrents sur le marché. Ces alliances donnent en général lieu à des évolutions et des issues équilibrées du point de vue des partenaires. Elles se rompent la plupart du temps une fois l'objectif atteint⁵.

2.1.3. L'alliance de pseudo-concentration :

Appelées également alliances additives, sont des alliances où les entreprises développent, produisent et commercialisent un produit commun (à la différence des co-intégrations où la collaboration porte uniquement sur les composants de produits finis qui seront concurrents sur le marché).

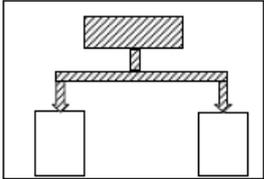
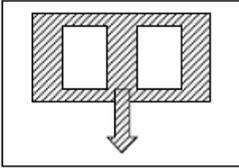
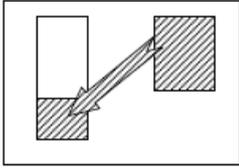
De même que la Co-intégration, les participations de chaque alliés doivent être équivalentes en terme d'actifs ou de compétences (usines, réseaux commerciaux...). Mais contrairement à ces alliances de Co-intégration, c'est un seul et même produit, commun à tous les alliés, qui est mis sur le marché. Ces alliances couvrent toute la chaîne de valeur car les entreprises alliées développent, produisent et commercialisent un produit. Dans ce cas-là, les

⁴ F. OUCHERAT et F. ZOUAGUI, *les alliances stratégiques : facteurs de réussite et effets externes*, université ABDERRAHEMANE MIRA- Bejaia, 2015, p 23

⁵ Ibid, p 25

compétences et contributions des partenaires sont similaires. Par exemple, les alliances dans le transport aérien appartiennent à ce type d'alliance⁶

Tableau 1: La typologie des alliances entre concurrents.

Définition	Alliances de co-intégration	Alliances de pseudo-concentration	Alliances de complémentaires
			
	Des firmes concurrentes développe et /ou fabriquent un élément ou un composant commun qui sera intégré dans leurs Produits propres	Un consortium d'entreprises concurrentes développe, fabrique et commercialise un produit commun aux firmes partenaires	Sur un marché où elle est déjà implantée, une firme commercialise un produit initialement développé par une entreprise concurrente

Source : thèse de doctorat de Rosa TOURI, 2016

Le tableau 1 synthétise la typologie des alliances entre concurrents.

2.2. Alliances entre firmes non concurrentes

Plusieurs sortes d'alliances peuvent intéresser des entreprises à s'unir, les plus réputées sont les suivantes.

2.2.1. Joint-ventures de multinationalisation (entreprise commune)

La joint-venture de multinationalisation met en coopération des entreprises de différentes nationalités, l'une offrant des produits qu'elle a développés et souhaitant distribuer sur un marché extérieur, alors que l'autre pourvoie en accès privilégié à son marché local. À titre exemple, pour se développer sur le marché mexicain, Renault fut contraint de s'associer à DINA (Diesel National, S.A), constructeur local spécialisé dans la fabrication de véhicules lourds (camions). L'entreprise commune ainsi créée fut dénommée *Renault Mexicana*, assemblant et distribuant des R5 et R12 (GARRETTE et DUSSAUGE, 1995, p. 93)⁷.

❖ Objectifs de la joint-venture:

⁶ F. OUCHERIAT et F. ZOUAGUI, op cit, p 27

⁷ R. TOURI, Dimensions organisationnelles et culturelles des alliances dyadiques internationales : Étude de deux cas d'alliances en contexte algérien, université VERSAILLES SAINT-QUENTIN EN YVELINES, 2016, p 38

Elle tient souvent lieu d'unique moyen d'investir un marché verrouillé par la législation protectionniste de nombreux pays. C'est précisément leurs contraintes imposées à l'importation de produits étrangers, à moins qu'elle ne s'effectue dans le cadre d'une alliance avec une entreprise locale.

Pour les entreprises locales des pays en voie de développement, la joint-venture leur permet d'atteindre trois types d'objectifs⁸ :

- impliquer directement la multinationale étrangère dans la gestion de l'affaire, la joint-venture étant filiale de l'entreprise étrangère ;

- réduire la marge de manœuvre de la multinationale afin d'éviter les comportements opportunistes de sa part ;

- améliorer l'intégration du pays à l'économie internationale.

Cela permet à l'entreprise transnationale d'atteindre deux objectifs importants :

- arriver dans le pays visé avec une meilleure position concurrentielle que ne pourrait leur procurer la création d'une filiale à 100% et tirer profit des compétences de son partenaire dans tous les constituants et les spécificités du marché ;

- utiliser les leviers nationaux, notamment politique, du partenaire. La joint-venture permet, en effet, une meilleure acceptabilité du projet par les autorités locales. Le capital rationnel du partenaire peut augmenter les chances de succès de l'opération et améliorer considérablement la sécurité de l'investissement.

❖ Critères de succès de la joint-venture :

L'objectif de la multinationale dans le pays du partenaire est de développer son activité et rentabiliser son investissement. Ses buts convergent et se résument à la performance globale de la joint-venture en tant qu'entreprise.

Pour la partenaire locale, la joint-venture est source de revenus substantiels, voire son seul investissement industriel. Il serait donc nécessaire de mettre en place organisation et management permettant d'éviter les blocages dans le processus de décision, tout en respectant les enjeux et les points de vue des actionnaires. Facteur fondamental à prendre en compte, la répartition des rôles et des pouvoirs dans la structure opérationnelle de management de la joint-venture. Le succès de toute entreprise est tributaire des qualités de son dirigeant.

2.2.2. Les partenariats verticaux

Les partenariats verticaux associent des firmes exerçant dans deux secteurs d'activité successifs dans la même filière. Les firmes sont potentiellement fournisseur ou client l'une de

⁸ F. OUCHERAT et F. ZOUAGUI, *op cit*, p 19-20

l'autre. Ils constituent une alternative aux simples transactions entre fournisseurs et clients, et une intégration verticale.

La firme s'associe avec un fournisseur pour produire certains éléments qu'elle achetait jusque là de ses fournisseurs. Ça peut être des matières premières, des composants ou des fournitures diverses entrant la fabrication du produit.

Les partenariats verticaux s'inscrivent dans la problématique « Make or Buy » ou « Faire ou Faire Faire » (Garrette et Dussauge, 1995, P94).

Le partenariat vertical est formalisé par un contrat résultant d'un choix stratégique des firmes (client et fournisseur), régissant la relation fondée sur un partage des tâches et des responsabilités afin d'atteindre un objectif commun. Ce qui implique la nécessité d'avoir un climat de confiance, permettant le partage d'informations et de gains entre les deux parties⁹.

On peut distinguer plusieurs types de partenariats verticaux, dont on peut citer¹⁰ :

- **La licence ;**

Une entreprise concède l'usage d'une innovation protégée, soit par brevet, soit par marque déposée, pendant un laps de temps prédéterminé, en contrepartie d'une redevance versée par le receveur de la concession.

- **La sous-traitance ;**

Le donneur d'ordre définit par contrat les conditions techniques, financières et juridiques d'une activité de sous-traitance industrielle. Il s'agit généralement d'une activité de fabrication de produits.

- **L'ingénierie simultanée ;**

C'est une approche permettant une conception intégrée et simultanée des produits et de leur processus de production. Elle est destinée à permettre au développeur de prendre en compte des origines toutes les phases de cycle de vie du produit, de sa conception et jusqu'à son retrait. Élément essentiel, il convient de garder en mémoire éléments et résultats issus du projet, seule façon de préserver la continuité organisationnelle de l'entreprise s'il arrivait que des responsables quittent l'entreprise.

- ❖ **Objectifs poursuivis par les partenaires verticaux**

On en comptera coûts de production, adaptation des délais, gain qualitatif, production sans stock tout en profitant des compétences des fournisseurs. Cependant, ce type d'alliance est susceptible d'entraîner, à long terme, des conséquences fâcheuses. Bien que les réussites en termes de partenariat soient incontestables (amélioration de la rentabilité économique,

⁹ R. TOURI, *op cit*, P 40

¹⁰ F. OUCHERIAT et F. ZOUAGUI, *op cit*, p 21

développement de la qualité, etc.), les conséquences au plan économique ne seraient pas forcément positives long terme pour toutes les parties participantes.

En effet, si dépendance du client ou du fournisseur, risques et incertitudes pourraient changer de nature, rien ne garantit qu'elles disparaissent. En premier lieu, la coopération verticale influe sur le rôle que jouent les fournisseurs dans le processus de production. Pour s'adapter à cette évolution, les fournisseurs doivent être capables d'élargir la palette de leurs compétences techniques ainsi que leur capacité industrielle. Il est en particulier le cas des compétences de conception et de développement, fortement indispensables. De plus, le fournisseur lui-même se trouvera de plus en plus amené à travailler avec d'autres fournisseurs et autres sous-traitants classiques. Si ces évolutions favorisent les fournisseurs capables de s'y adapter le plus rapidement, elles ne vont toutefois pas sans effets négatifs sur les autres. Certains vont se trouver relégués en position de sous-traitants de rang supérieurs sans aucun contact avec le maître d'œuvre, tandis que les plus vulnérables disparaîtraient purement et simplement.

En second lieu, l'évolution du rôle et de la place des fournisseurs peut se modifier à son tour, n'excluant pas l'éventualité d'inverser la relation de dépendance traditionnelle. Le client abandonne à son fournisseur les compétences et moyens nécessaires à la réalisation de certaines fonctions, risquant ainsi de perdre son propre savoir-faire. À long terme, on pourrait aboutir à un inversement quasi-complet de la situation. L'acuité de cette situation de dépendance est particulièrement forte lorsque le client ne maîtrise pas les compétences de son fournisseur-partenaire.

2.3. Accords intersectoriels

C'est un accord entre entreprises appartenant à différents secteurs. Le but dans cette alliance est de pouvoir créer une diversification de leurs activités permettant à l'un des partenaires d'entrer dans le secteur d'activité de l'autre.

Les alliances intersectorielles lient des entreprises aux activités complètement différentes, bien qu'elles n'interviennent ni dans les mêmes filières, ni dans les mêmes secteurs. Elles ne sont donc ni concurrentes, ni client ou fournisseur l'une de l'autre. De plus, ces alliances n'ont pas pour principal objectif de faciliter l'internationalisation de l'un des partenaires. Par conséquent, les accords intersectoriels relèvent d'une logique clairement distincte de celles des joint-ventures, celle des partenaires verticaux, ainsi que de celles des alliances stratégiques entre concurrents¹¹.

¹¹ F. OUCHERIAT et F. ZOUAGUI, *op cit*, p 22

Tableau 1 : Grille d'analyse des formes de relation et de rapprochement entre entreprises (Garrette et Dussauge, 1995, P96)

Situation relative des entreprises concernée Nature de	Entreprises non concurrentes			Entreprises concurrentes
	Multinationales et entreprises locales	Clients / Fournisseurs	Entreprises de filières différentes	
Relation de marché	Exportations et importation	transactions	XXXXXXXXXX	Concurrence
Fusions et acquisitions	Acquisitions locales	Intégration verticale	Diversification	Concentration du secteur
Coopération	Joint-ventures de multinationalisation	Partenariats verticaux	Accords intersectoriels	Alliances stratégiques entre concurrents

Source : thèse de doctorat de Rosa TOURI, 2016

3. Théories des alliances stratégiques

Notre intérêt pour ces théories se limite à deux d'entre elles, toutefois, beaucoup d'autres ont été avancées ici ou là sans parvenir à prendre racine assez largement.

3.1. Théorie des coûts de transaction

Il a fallu beaucoup de temps à la théorie des coûts de transaction pour se construire et prendre la texture qu'on lui connaît de nos jours. Pour ce qui est de ses développements actuels, elle repose sur certaines hypothèses différentes de l'axiomatique néo-classique, principalement une hypothèse de rationalité différente. La notion de coûts de transaction a été introduite pour la première fois par Ronald COASE (1937). Elle passa d'abord un certain nombre d'années dans un anonymat relatif avant d'être enfin poussée à l'avant-scène de l'actualité économique, valant à son auteur d'être cité en lauréat du prix Nobel. La théorie n'attendrait pas moins d'autres efforts, ceux WILLIAMSON, qui révèlent l'ampleur insoupçonnée que prend la notion de coûts de transaction. Grâce à ce concept, cette théorie devint enfin en mesure de rendre compte de l'existence de la firme dans une économie de marché. En outre, elle permet de comprendre les formes de gouvernance de transactions. Ainsi elle permet d'étudier les formes organisationnelles. WILLIAMSON parachève l'œuvre entamée par COASE en lui adjoignant des hypothèses hétérodoxes au sens où elles divergent de l'axiomatique néoclassique. WILLIAMSON propose alors une théorie complète des firmes

d'organisation de transaction qui accepte deux extrêmes : la firme et le marché. La structure de la gouvernance à mettre en place dépendra des caractéristiques des transactions, principalement de leurs fréquences, de la sanction en cas de non-respect des engagements.

3.2. La théorie de l'apprentissage organisationnelle

La motivation phare en faveur des alliances menées par les P.M.E., généralement celles des entreprises des pays en voie de développement, c'est que de tels accords sont considérés en tant que véhicules de transfert technologique et de savoir-faire. C'est ainsi que cette théorie met en avant les aspects de transfert du savoir-faire comme explication des stratégies d'alliances. La raison en est que les frontières de la firme empêchent le transfert et la diffusion d'un patrimoine de connaissances et de savoir-faire. L'alliance stratégique est donc employée comme instrument de diffusion contrôlée de cette connaissance. La plupart des écrits traitant du partenariat et des alliances stratégiques rapportent cet objectif, le « *know-how* » et son transfert.

L'apprentissage organisationnel se retrouve au carrefour de champs disciplinaires : stratégie d'entreprise, psychologie, gestion des ressources humaines, théories des organisations, etc. Notons de prime abord : ce sont les individus qui apprennent. Les recherches portant sur l'apprentissage humain sont de longue date et constituent une base aux recherches sur l'A.O.

II. GÉNÉRALITÉS SUR ALLIANCES ASYMÉTRIQUES

L'asymétrie des alliances stratégiques est encore loin d'aboutir à une définition consacrée. Les développements qui suivent en brossent l'essentiel du sujet.

1. Définition des alliances stratégiques asymétriques¹²

Le flottement définitionnel sur la notion d'alliance asymétrique autorise à peine quelques chercheurs (C.ASSENSET, J.CHERBIB et HARRIGAN) à l'approcher. Ils convergent *grosso modo* sur la définition de ce genre de coopération, il faut prendre en considération différents critères : « *taille des partenaires, leur origine géographique, le niveau d'expérience dans les coopérations, autant d'indicateurs de mesure de toute alliance qualifiée d'asymétrique.* » (HARRIGAN, 1986).

Pour que la coopération soit asymétrique, HARRIGAN suppose que : « *les partenaires doivent posséder des points de divergence dans leur culture d'entreprise, la taille des actifs échangés, le niveau d'expérience, et dans la même optique.* » (MOULINE, 2005). Les alliances

¹² C. ASSENS et J. CHERBIB « l'alliance asymétrique : une stratégie durable ? » La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 243-244, disponible sur <http://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion>, 2010, p 111-119.

asymétriques font intervenir des firmes de différentes tailles, n'ayant pas *stricto sensu* les mêmes ressources, ni des capacités identiques, qui plus est appartiennent à des zones géographiques de niveau de développement inégal.

Ce type d'alliance implique une différence dans les positions stratégiques des firmes, ce qui se répercute sur les apports de ressources, également conséquents et inégaux. Les objectifs visés dans ces relations sont principalement l'accès à de nouveaux marchés, à des technologies d'avant-garde, à de nouvelles compétences et connaissances de même qu'à des capacités financières et commerciales.

2. Critères d'asymétrie organisationnels et stratégiques

2.1. Taille¹³

La taille des partenaires est avancée comme première variable d'asymétrie, tenant lieu notamment de pouvoir de négociation dans l'alliance. Ainsi, un partenaire de grande taille, sur le plan des effectifs, des résultats financiers ou de l'envergure territoriale, disposera-t-il d'un patrimoine plus volumineux et donc d'une influence plus grande dans l'alliance que des partenaires d'envergure plus faible. Dans ce type de situation, une alliance associant deux partenaires de taille différente place le plus petit dans une position de dépendance unilatérale vis-à-vis du plus grand. Néanmoins, d'après K. KALAINANAM, V. SHANKAR et R.P. VARADARAJAN (2007). Les petites entreprises ont intérêt à nouer des alliances avec de plus grandes afin de bénéficier de l'effet d'envergure qu'elles n'ont pas, c'est notamment le cas lorsqu'il s'agit d'augmenter la croissance des ventes ou de pénétrer de nouveaux marchés. Le caractère stratégique de l'alliance est donc plus préoccupant pour le partenaire de petite taille que pour son vis-à-vis plus grand. Il se manifeste dans ce type de rapport un déséquilibre des forces et des atouts au détriment du premier.

Dans ce contexte, celui d'écart de taille démesuré, le phénomène d'alliance tend à se confondre avec l'externalisation où la petite firme, « *maître d'œuvre* » perd son indépendance à l'avantage de la plus grande, le « *maître d'ouvrage* », ce qui se traduit par une réduction des gains coopératifs issus de la mutualisation des ressources.

2.2. Nature et spécificités des ressources engagées¹⁴

Le second facteur d'asymétrie tient justement de la nature des ressources engagées par les partenaires. L'alliance repose sur la mutualisation des ressources tangibles (actifs physiques, actifs financiers, immobilisations, etc.) et autres ressources intangibles (compétences, savoir-faire, réputation, notoriété de la marque, capital social). Certaines

¹³ C. ASSENS et J. CHERBIB, op cite.

¹⁴ C. ASSENS et J. CHERBIB, op cite.

ressources intangibles, comme la culture d'entreprise, le capital humain (expérience, jugement, intelligence, loyauté) et la réputation, permettent de détenir un avantage compétitif durable, car elles sont protégées par des barrières de transfert (E. FERNANDEZ, J.M. MONTES, et C.J. VAZQUEZ, 1999), en raison de leur caractère unique (spécialisé et non commercialisable) et supérieur (difficile à imiter ou à remplacer). Fidélité client, savoir-faire, habiletés et compétences spécifiques, localisation du site de production ou réputation sont des exemples de ressources difficiles à transférer au moindre coût chez les concurrents (idem). L'alliance passe alors pour seul moyen de prendre part aux bénéfices qu'elle procure. Chaque entreprise doit, de ce fait, nouer une alliance stratégique en introduisant une forme de réciprocité dans ses échanges, ce qui lui ouvrirait accès aux actifs tangibles et intangibles dont elle dépend (G. HAMEL et C.K. PRAHALAD, 1994). Il existe, bien entendu, des alternatives à la coopération par ce type d'alliance, mais elles seront coûteuses, si ce n'est impossibles (K.R. HARRIGAN, 1986). Dans ces conditions, il se manifeste un certain décalage dans la « *valeur relative* » des différentes ressources apportées par chaque partenaire, décalage introducteur d'asymétrie dans le pouvoir de négociation et dans le niveau de dépendance de chaque partenaire. Le contrôle des ressources-clés, non substituables, non imitables par une firme sur un marché donné, est à l'origine de la prépondérance de son pouvoir de négociation dans l'alliance par rapport aux autres partenaires (T.K. DAS et B.S. TENG, 2002).

2.3. Le niveau d'expérience¹⁵

Le construit d'expérience d'alliances fait référence à l'expérience recueillie au fil des collaborations inter-entreprises précédentes (SIMONIN, 1997). L'expérience d'alliance enseigne aux entreprises ce qui est à faire ou à éviter dans les alliances à venir, comme le souligne l'expression courante « *on apprend toujours de ses expériences* ». L'expérience d'alliance passée ne manque généralement pas de mettre l'entreprise en état de pouvoir mieux dépister de nouveaux partenaires, négocier de nouveaux contrats plus avantageux, suivre des objectifs plus réalistes et faire des progrès dans l'alliance elle-même, gérer la relation de travail et faire preuve de patience dans les moments de crise pouvant surgir de l'alliance (RAHMAN et KORN, 2012).

2.4. La culture organisationnelle¹⁶

La notion de « *culture organisationnelle* » suscite l'intérêt de nombreux chercheurs (BARNEY, 1986 ; HOFSTEDÉ et al., 1990 ; SCHEIN, 2006, etc.). Toutefois, sa définition reste à affiner en raison qu'il existe autant de définitions que de contextes étudiés.

¹⁵ Z. Dela MAHAMADOU MINDAOUDOU, op cite. p 87

¹⁶ Z. Dela MAHAMADOU MINDAOUDOU, op cite. p 83-84

Passant en revue une série d'articles s'échelonnant de 1951 à 1993, VERBEKE et al. (1998) ont déterminé 54 définitions différentes de la culture organisationnelle. Surmontant l'insaisissabilité du consensus sur la définition à donner à la culture organisationnelle, les auteurs se sont résignés à certaines de ses caractéristiques: « *holistique, historiquement déterminée, liée à des concepts anthropologiques, socialement construite, douce et difficile à changer.* » (HOFSTEDE et al., 1990, p.286).

SMIRCICH (1983, p. 344) définit la culture organisationnelle comme « *ciment social ou normatif qui tient ensemble une organisation. Elle exprime les valeurs et les idéaux sociaux et les croyances que les membres de l'organisation viennent à partager.* » Pour BARNEY (1986, p.657), elle serait plutôt « *ensemble complexe de valeurs, de croyances, d'hypothèses et de symboles qui définissent la manière dont une entreprise gère ses affaires.* » Pour leur part, O'REILLY et CHATMAN (1996) préfèrent voir dans la culture organisationnelle un « *système de valeurs partagées définissant ce qui est important pour l'entreprise et un système de normes qui définissent attitudes et comportements appropriés pour les membres d'une organisation.* » La culture organisationnelle est aussi définie en tant qu'ensemble de pratiques que les organisations développent autour de leur gestion de personnes et comme ensemble de valeurs et crédos partagés (SHEIN, 2006). Dans une approche normative, la culture récapitule toutes les valeurs que les managers tâchent de développer dans leur organisation et les objectifs fondamentaux qu'ils définissent. Ils peuvent, par exemple, parler de développer une culture efficiente, de qualité ou de service client. C'est ainsi que la culture organisationnelle fournit des indices plus proximaux (proches), des attitudes, des choix et réactions des membres d'une organisation (SIRMON et LANE, 2004).

3. Formes d'asymétrie dans l'alliance¹⁷

Les asymétries sont de plusieurs sortes, on ne peut non plus les évoquer dans leur intégralité. Quelques variantes majeures nous suffiraient provisoirement.

3.1. Asymétrie dans la structure de gouvernance

Une joint-venture internationale implique généralement la création d'une nouvelle entité spécifique, conjointement formée par une compagnie étrangère et une entreprise locale dans le but d'exploiter des bénéfices mutuels attendus de leur collaboration. Le management de cette nouvelle entité par les partenaires internationaux fait ressortir des aspérités asymétriques à différents niveaux : les parts sociales détenues dans le capital, le pouvoir de contrôle et la contribution au bénéfice. Contrairement à ce qu'elle suggérerait

¹⁷, C. ASSENS et J. CHERBIB, op cite. p 111-119

étymologiquement, l'asymétrie ne donne pas systématiquement lieu à mauvaise gouvernance. Pour certains auteurs, l'exercice d'un contrôle hégémonique dans la nouvelle entité, soit par le partenaire étranger (A. YAN, 1998), soit par le partenaire local (S.H. PARK et G.R. UNGSON, 1997 ; A.B. SIM et A. YUNUS, 1998 ; W.P. BEAMISH, 1985) est susceptible d'améliorer la stabilité de la relation partenariale. L'ascendant d'un partenaire évite le syndrome du management bicéphale, source de retard ou d'incohérence dans les décisions collectives.

La domination de l'un des partenaires dans la structure de gouvernance résulte de la séparation entre les deux sortes de contrôles : stratégique et opérationnel. Cette dichotomie est fréquemment observée dans les joint-ventures formées par des entreprises de pays développés avec celles de pays en développement. Un partenaire international pourrait, par exemple, perdre sur le plan juridique le levier du contrôle lors de la formation d'une joint-venture dans un pays en développement, cela ne l'empêche nullement de se tailler un pouvoir de décision majoritaire lorsqu'il s'agit d'exploiter ses propres ressources au sein de la joint-venture. La structure de gouvernance asymétrique est ainsi vue comme résultat de négociations multilatérales entre associés, négociations encadrées par des règles juridiques et des contraintes économiques.

Sur ce dernier point, une entreprise ayant le pouvoir de retirer une ressource clef dans l'alliance, peut utiliser ce moyen pour accroître le niveau de dépendance de ses partenaires (J. PFEIFFER, 1981). Cette situation de dépendance est créée de façon inéluctable quand une firme contrôle unilatéralement une ressource clé ou un « input » irremplaçable pour le bon déroulement de l'alliance (G. HAMEL, 1991).

Suivant cet angle de vue, le partenaire introduisait dans l'alliance des ressources tangibles irremplaçables, pourrait négocier avec succès la majorité du capital. Par contre, celui qui introduirait des ressources intangibles chercherait à détenir le pouvoir de décision dans le bon déroulement de l'activité. La plupart des ressources tangibles permettent d'exercer un contrôle stratégique dans l'alliance, cependant, les ressources intangibles servent de levier d'exercice de contrôle opérationnel. En détenant l'accès aux ressources tangibles, un partenaire y dominerait avec un fort pouvoir de négociation. Son intérêt stratégique consiste alors à maintenir un niveau d'asymétrie empêchant les autres partenaires d'atteindre à une position plus favorable. La nature des ressources détenues est donc une variable critique pour comprendre comment s'établit la forme de gouvernance au sein de l'alliance stratégique (L.L. BLODGETT, 1991 ; K.R. HARRIGAN et W.H. NEWMAN, 1990 ; D.J. LECRAW, 1984).

3.2. Asymétrie dans la capacité d'apprentissage

L'un des enjeux stratégiques de l'alliance résulte, notamment pour le partenaire dominé, est l'apprentissage des méthodes de production et des connaissances techniques maîtrisées par le partenaire dominant. Les conditions initiales de la joint-venture évoluent quand les partenaires de la joint-venture se copient, se contrôlent mutuellement et entrent dans des cycles d'apprentissage mutuels (A.C. INKPEN, &S.C. CURRALL, 2004). Au fil de ces cycles et processus d'apprentissage, les partenaires améliorent la compréhension sur la position compétitive, forces et faiblesses, culture de chacun et objectifs stratégiques communs (INKPEN & Currall). L'apprentissage organisationnel est donc décisif en ce qu'il permet d'évolution de l'alliance comme un bien commun, par la recherche de l'efficacité, de l'équité et de l'adaptabilité (Y.L. DOZ, 1996). Dans les alliances durables, les partenaires s'engagent ainsi dans des cycles d'apprentissage mutuels, caractérisés par un niveau de confiance élevé et une flexibilité d'adaptation.

Toutefois, bien qu'envisageable sur le plan théorique, il est rare que l'acquisition des connaissances s'établisse sur des bases parfaitement équilibrées et totalement équitables. HAMEL (1991) n'a pas tort de voir dans l'apprentissage une source potentielle de pouvoir que chacun cherche à se réserver. L'acquisition de connaissances vitales par le partenaire dominé se traduira que par une réduction progressive du poids contributif du partenaire, finissant par estomper la prédominance dans la relation. Connaissances et compétences cruciales constituent des bénéfices individuels que le partenaire ne souhaite pas toujours partager (A.C. INKPEN et S.C. CURRALL, 2004). La conquête des compétences et du savoir-faire du partenaire ne manque pas de modifier les modalités du pouvoir de négociation et le niveau de dépendance. En tout état de cause, l'alliance est instrumentalisée, coulant dans un moyen inavoué, sous-tendu par des intentions dissimulées, d'internaliser les connaissances préalablement non disponibles à l'intérieur de l'organisation, de préférence au moindre coût. L'apprentissage devient alors déterminant clé du pouvoir de négociation au sein d'une joint-venture (HAMEL, INKPEN, BEAMISH et YAN.). À ce sujet, d'après le même YAN et Gray (1994), au moment de la formation d'une joint-venture internationale, la contribution du partenaire local avec ses connaissances du marché local représente une valeur stratégique pour le partenaire global. Aussi longtemps que l'apprentissage des spécificités locales ne sera pas terminé, le partenaire global restera étroitement dépendant du partenaire local. À l'inverse, le même intervalle chronologique place le partenaire local dans la sujétion technologique vis-à-vis du partenaire global jusqu'à acquérir l'expertise technique manquante.

Toujours selon les mêmes YAN et GRAY (1994), l'acquisition des connaissances technologiques est plus ardue à acquérir par le partenaire local que ne le sont les spécifiés

locales pour le partenaire étranger. Il suffirait pour celui-ci d'une simple interaction avec les autochtones pour se mettre au fait des subtilités linguistiques et sociales indispensables à ses opérations économiques. La déstabilisation ne manque pas de survenir à un moment ou un autre entre les partenaires, revoyant chacun son volet dépendance. Dans la même optique, un partenaire A qui acquerrait du partenaire B des connaissances nécessaires pour la performance de la joint-venture, sommerait le partenaire B de contribuer par d'autres compétences valorisables et non imitables, sans quoi la perception de la valeur de la joint-venture par le partenaire A se réduirait (INKPEN&CURRAL, 2004). Dans ces conditions, la joint-venture deviendrait stratégiquement moins importante (W.P. BEAMISH, 1988). Par conséquent, l'équilibre dans le pouvoir de négociation des partenaires conditionne la stabilité de l'alliance stratégique. Nous examinerons ci-après les formes de déséquilibre pouvant déstabiliser le pouvoir de négociation.

3.3. Asymétrie dans le pouvoir de négociation

L'alliance apparaît comme lieu « idéal » d'affrontement entre partenaires autour des objectifs, des apports respectifs, des modalités de mise en œuvre, du partage et de l'appropriation des résultats et même sur les méthodes de travail. Cet affrontement se fonde sur des relations de pouvoir et de dépendance qui sont à l'origine de la dynamique de collaboration entre les partenaires. La définition qu'en retient R.M. EMERSON (1962) à propos du pouvoir est celle d'une possibilité d'imposer sa volonté aux autres. Le pouvoir d'A sur B représenterait ainsi la capacité d'A d'obtenir que B s'astreigne à un comportement particulier qu'il n'aurait pas adopté sans l'intervention de A. Le pouvoir naît pour l'essentiel des jeux d'intérêts croisés entre firmes pour la réalisation de leurs objectifs (W.G. ASTLEY& S.P. SACHDEVA, 1984). Selon R.M. EMERSON (1962), l'utilisation du pouvoir peut varier avec l'étendue de la coopération et l'engagement dans l'échange.

Dans une alliance liant contractuellement des entités indépendantes conservant leur autonomie et acceptant les modalités d'une coopération, le pouvoir est essentiellement centré sur la négociation. Au sein d'une alliance, le pouvoir de négociation de chaque partenaire se fonde sur sa position stratégique. C'est sa contribution par des ressources rares et irremplaçables dans la coopération (spécificité des ressources, facilité d'accès et valeur intrinsèque), la structure opérationnelle (l'occupation des postes-clés par les employés du partenaire dominant), la structure de gouvernance (représentation majoritaire dans le conseil d'administration ou comité exécutif) et la structure légale (représentation majoritaire dans le capital ou obtention d'une minorité de blocage pour infléchir les décisions stratégiques).

L'asymétrie des positions stratégiques expliquerait souvent l'asymétrie du pouvoir entre les partenaires impliqués dans l'alliance.

D'après A. YAN et B. GRAY (1994) [cité par S.K. MUTHUSAMY, M.A. WHITE, 2006], les jeux de pouvoir découlent de la capacité à protéger ou acquérir une position stratégique dominante dans l'alliance. Ainsi, un associé dispose d'une supériorité dans la négociation si l'alliance dépend en majorité de ses ressources ou compétences propres, et s'il devient impossible pour les autres associés de les remplacer à moindre coût, sans barrière de transfert technique ou juridique (K.R. HARRIGAN ; W.H. NEWMAN, 1990 ; G. HAMEL 1991).

Néanmoins, cette asymétrie dans le jeu d'influence peut évoluer sous l'effet de facteurs exogènes ou endogènes à l'alliance. Tout changement au niveau des variables d'asymétrie constituant aussi bien le pouvoir de l'un que la dépendance de l'autre dans une relation de coopération. Ainsi, un changement dans les priorités stratégiques d'un allié peut soudainement rendre à ses yeux le partenariat moins essentiel et moins vital. Si le pouvoir de négociation d'un partenaire est fonction de la dépendance relative de l'autre, la réduction de cette dernière par l'apprentissage et l'internalisation des compétences clés peut accélérer l'augmentation de son pouvoir de négociation (G. Hamel, 1991). Un changement dans l'environnement compétitif ou sur le marché peut aussi dévaluer la contribution d'un associé et réévaluer la contribution de l'autre (K.R. Harrigan et W.H. Newman, 1990). Un changement rapide dans la technologie peut produire un effet semblable (K.R. Harrigan, 1985).

L'étude théorique des formes d'asymétrie, révèle que l'alliance est une construction sociale qui évolue principalement en fonction des capacités d'apprentissage et du pouvoir de négociation des partenaires. Cette construction sociale n'est pas toujours consensuelle. Elle masque bien souvent des intentions cachées et des conflits d'intérêts individuels qui peuvent conduire à une instabilité de l'alliance, et dans certains cas à sa rupture. D'après Y.L. Doz et G. Hamel [cité par K. Kalaigianam, V. Shankar, et R.P. Varadarajan, 2007], les alliances asymétriques sont instables par nature car elles renforcent l'asymétrie d'apprentissage. La façon de gérer cet équilibre instable sera examinée dans la suite de l'article.

4. L'asymétrie dans les alliances stratégiques : effets et risques pour les alliés

Les alliances stratégiques sont des relations entre des organisations autonomes au départ, formées pour répondre aux objectifs et aux besoins mutuels des partenaires. Les objectifs stratégiques de ces derniers figurent comme le principal moteur relatif au choix du

type d'alliance à conclure, du choix du partenaire et des modes organisationnels à mettre en place.

Plusieurs travaux ont apparus dans le but d'analyser les effets et les risques dans les alliances nommées asymétriques (Inkpen et Beamish, 1997, Vidot-Delerue et Simon, 2005, Tinlot et Mothe, 2005, Lu et Beamish 2006, Fréchet, 2003 ; Chtourou et Laviolette, 2005, Chen Chen 2007...)¹⁸.

Pour ces auteurs, les alliances stratégiques entre partenaires de tailles différentes sont souvent marquées par des rapports de dépendance et un déséquilibre dans les pouvoirs de négociation. Cette différence de taille induit très souvent à des perceptions différentes en termes de risques et d'équité pour le partage des bénéfices par les partenaires. Ces caractéristiques peuvent précipiter l'issue d'une alliance causée à la fois par les évolutions des rapports de force entre les partenaires, l'achèvement des apprentissages organisationnels ou institutionnels des parents ou par l'émergence de conflits liés à des risques relationnels réels ou perçus. La construction de l'architecture de la relation de l'alliance basée sur la forme, le mode de gouvernance et l'exercice du contrôle, se font en fonction des intentions stratégiques des partenaires, de leur pouvoir de négociation et des conditions externes de l'alliance. En dépit de sa connotation négative, la notion d'asymétrie sous-entend une complémentarité multidimensionnelle recherchée par les deux parties. Les ressources aussi bien tangibles qu'intangibles figurent parmi les principaux critères recherchés par les petites entreprises dans une alliance asymétrique. La zone géographique répond de façon adéquate aux objectifs de l'extension spatiale et de pénétration de nouveaux marchés des multinationales prêtes à transférer en échange de l'appui sur le partenaire local, une partie de leurs compétences.

Certains de ces auteurs soulignent le risque que les petites entreprises courent en se lançant dans des alliances asymétriques, caractérisées par des rapports de forces 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. Il est évident que dans la majorité écrasante des cas, les grandes structures disposent d'un actif de ressources tangibles et intangibles incomparable, en termes de valeur, à celui d'une petite structure. Dans ce contexte d'asymétrie, au profit de la grande entreprise, le partenaire en position de besoin ou de dépendance se trouve obligé de répondre favorablement aux exigences de son allié concernant

¹⁸ F. CHERIET and J. CHERBIB, L'instabilité des alliances stratégiques asymétriques. Une option programmée par la firme multinationale ? *Revue internationale P.M.E.*, publier 2014, Volume27, Issue2, 2014, p. 15–38.

le contrôle du management, les transferts technologiques ou le partage des bénéfices de la coopération. La détention des ressources rares, indispensables et source de valeur ajoutée, offre à leur détenteur une légitimité considérable au moment des négociations. Ces dernières sont très souvent conduites dans le sens des intérêts du partenaire en position de force, au moment de la négociation, et au détriment de ceux de son allié.

D'autres auteurs soulignent en revanche les intentions opportunistes des petites entreprises à vouloir exploiter l'option des alliances asymétriques avec des firmes multinationales pour accaparer et internaliser des ressources stratégiques, augmenter le niveau des ventes et gagner plus de légitimité sur le marché local et international. Dans ce sens, une alliance avec une grande entreprise offre à la petite « *une certaine forme de légitimité qu'elle n'aurait jamais pu acquérir toute seule* » (Alvarez et Barney, 2001). Au final, les effets demeurent ambigus, car l'asymétrie, bien que source de certains dysfonctionnements de l'alliance, peut aussi assurer une complémentarité et des synergies entre les partenaires.

En effet, toute asymétrie est source de pouvoir et de dépendance. Il existe un lien symétrique entre le pouvoir et la dépendance des partenaires au sein d'une alliance asymétrique. Dès lors, toute évolution du niveau d'asymétrie, vers la baisse ou vers la hausse, se répercute systématiquement par un changement au niveau de la balance initiale du pouvoir et de la dépendance entre les alliées. Compte tenu du lien symétrique entre pouvoir et dépendance, si le niveau du besoin de l'un des partenaires pour son allié tend vers la baisse, l'alliance peut perdre son attrait et son importance stratégique.

III. OBJECTIFS ET ENJEUX DES ALLIANCES STRATÉGIQUE

Dans cette section nous allons présenter les objectifs et enjeux poussons les entreprise locale et étrangers a ce lancer dans l'alliance

1. Les objectifs des alliances stratégiques ¹⁹

Les alliances stratégiques réalisées ont but d'accomplir plusieurs objectifs :

1.1. Le transfert de technologie

Au lieu de procéder aux stratégies technologiques pour acquérir des progrès technique, le partenariat apparait comme une alternative permettant un meilleur accès à tous les domaines d'expertise technique. Il est aussi une voie d'accès aux travaux de recherche et développement, lesquels par le biais du partenariat font l'objet d'un transfert interentreprises, c'est-à-dire que le partenaire national pourrait de la sorte accéder aux nouvelles technologies,

¹⁹ K. SEKHER, Partenariat d'innovation technologique : une opportunité concurrentielle pour les entreprises : cas SAIDAL, universite Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou, 2012, p 84-89

en plus de celles déjà existantes. Grâce à son partenaire étranger, les plus récentes innovations technologiques sont l'objet d'un mouvement continu de mutation.

La notion de transfert de technologie est délicate, ce peut être un simple transfert de savoir-faire (technique ou commercial). La technologie est « *l'ensemble des connaissances, d'expérience et compétences nécessaires pour la fabrication d'un produit et pour la création d'une entreprise dans ce but* ». La technologie peut également être définie comme « *étude raisonnée des techniques* », c'est-à-dire de l'ensemble des outils, techniques et procédés employés dans les diverses branches de l'industrie, un transfert de technologie représente donc « *la vente ou la concession d'une licence portant sur un ensemble de connaissances, d'outils, de techniques et de procédés destinés à permettre à l'acheteur de fabriquer dans les mêmes conditions que le vendeur et faire de cet achat une opération rentable* ».

Le transfert de technologie s'apparente est une vente de « *matière grise* ». Lorsque celle-ci est transférée, elle ne peut plus être récupérée et le nouvel acquéreur peut muer en concurrent dangereux. C'est, de plus, une opération qui engage pour plusieurs années. Mais c'est aussi un passage obligé qui conditionne parfois le fait même de pénétrer un marché. Le transfert de technologie et l'acquisition de savoir-faire représentent donc l'objectif majeur visé par toute entreprise entrant en stratégie de partenariat.

1.2. Réduction des coûts

Une entreprise qui a réussi à prendre une importante part du marché international et devrait lutter avec des concurrents plus grands, donne de plus en plus d'importance aux coûts de fabrication. Le fait de s'allier avec une autre entreprise entraîne la domination par les coûts ce qui sera une arme très compétitive durant les périodes de surcapacité.

Grace à l'alliance, l'entreprise fera des économies d'échelle substantielles, par répartition des frais fixes sur un plus grand nombre d'unités produites. Il réduirait ainsi les coûts par le rassemblement de ressources, à tous les échelons de valeur ajoutée de l'entreprise, ces réductions peuvent se répercuter sur les parts de marché grâce à une diminution du prix de vente ce qui va lui permettre de survivre sur le marché.

1.3. Réduction des risques

Les décisions stratégiques de l'entreprise sont confrontées à une série de risques et d'incertitude que l'organisation tente de gérer au mieux. Ces facteurs d'incertitude correspondent à des situations dans lesquelles les variables d'environnement ne peuvent être anticipées. De nombreux problèmes surgissent d'un environnement changeant et incertain nécessitant des réponses adaptatives. De nombreuses alliances se nouent entre des entreprises exprimant à différents degrés le souhait de réduire l'incertitude de leurs

environnements. L'entreprise peut être considérée comme une coalition poursuivant des objectifs plus ou moins autonomes et plus ou moins rationalisés. Les décisions qu'elle prend dépendent des informations et des prévisions dont elle dispose. L'entreprise négocie avec son environnement de façon à anticiper les réactions de celui-ci vis-à-vis des décisions qu'elle prend. Les accords de coopération sont conçus comme une démarche de réduction de l'incertitude qui pèse sur les décisions de l'entreprise.

Prévoir l'avenir est donc le souci majeur de chacune d'elles, aussi se voit-elle ainsi obligée d'investir beaucoup de temps et d'argent afin de réaliser des études de marché et les adaptations de produits nécessaires à son entrée, sans être jamais certaines du résultat. Pour réduire ces incertitudes, l'entreprise devrait anticiper sur ses concurrents et faire partie des leaders sur le marché, elle devrait connaître les évolutions techniques de son secteur d'activité avant ses concurrents pour prendre la décision optimale avant les autres, sur ces points, la coopération peut s'avérer précieuse, et confère l'annulation partielle des risques liés à l'environnement de l'entreprise.

1.4. L'intégration dans un nouveau marché

Aujourd'hui les entreprises ont intérêt à s'ouvrir sur les marchés internationaux. Cette stratégie s'accompagne de risques liés aux pays visés et dont le niveau varie avec le mode d'implantation choisi. Parmi ces modes d'implantation : Le partenariat constitue une réponse à la saturation progressive du marché domestique ou à son exigüité. A cet effet, le partenariat peut offrir un accès plus large à de nouveaux clients, de nouveaux produits, de nouveaux capitaux et à de nouveaux projets. Ainsi, il permet d'augmenter les parts de marchés et les volumes et donc profiter d'économie d'échelle. Certains marchés sont difficiles à l'accès en raison de la réglementation, de normes locales, de spécificité des clients ou des réseaux de distribution. La coopération facilite l'internationalisation. Un des partenaires apporte le produit tandis que l'autre apporte sa connaissance de l'environnement local. Le partenariat permet à l'entreprise d'atteindre des clients qu'elle n'aurait jamais osé approcher seule, ainsi atteindre une taille significative pour répondre à des appels d'offre public, en particulier sur des secteurs nécessitant des investissements importants. La stratégie de partenariat offre donc accès au marché et cela prend grande importance pour obtenir ou conserver un avantage concurrentiel.

À l'issue de la phase de croissance, les entreprises qui réussiront sont celles qui ont la capacité de combiner de bons produits à un bon accès au marché. Cela leur permet d'étendre leur assise commerciale et de financer et gérer continuellement la recherche et développement à un niveau élevé afin de rehausser et d'élargir la gamme de leurs produits. La coopération est

le moyen d'aborder un marché connu par un transfert de technologie ou de savoir-faire, d'avoir accès soit à des marchés peu connus, soit à des technologies nouvelles. Il existe donc une large possibilité pour pénétrer un marché à partir de technologies maîtrisées.

1.5. L'acquisition de nouvelles connaissances

Dans l'environnement actuel où les rythmes d'innovation s'accroissent, et les cycles de vie des produits se raccourcissent sans cesse, l'entreprise cherchera par l'action à trouver l'option qui maintient l'opportunité mais réduit le risque. Le partenariat permettra à l'entreprise d'acquérir de nouvelles connaissances qu'elle ne procède pas. La diffusion des connaissances augmente l'expérience, et la performance de l'entreprise. Cette performance entre les entreprises est attribuée aux différences entre les atouts qu'elles possèdent. Parmi ces atouts ses compétences, car les entreprises se distinguent les unes des autres par la possession de compétences différentes. En effet, s'associer avec un partenaire étranger avec des compétences, des techniques de management, des visions stratégiques ou des techniques nouvelles, fournit de multiples occasions d'améliorations pour l'entreprise locale et lui permet de se renforcer au dépend de l'entreprise étrangère.

2. Les enjeux des accords de partenariat

Si les raisons des accords de les alliances sont diverses. En tant qu'organisation, les performances dépendent des ressources et compétences physiques, symboliques, financières, organisationnelles et humaines. La stratégie consiste à identifier de telles ressources et compétences, pour découvrir de nouveaux marchés, à inventer de nouveaux produits, à se démarquer de la concurrence en offrant différemment des biens ou des services somme toute comparables.

L'enjeu du partenariat peut être la compétitivité par la mise en œuvre des stratégies coordonnées dans cette optique en vue de mieux répondre aux demandes du marché et de rechercher les effets de synergie. Par delà de leurs différences, les partenaires sont obligés d'admettre une logique économique commune qui recouvre la recherche combinée de profit et de croissance. Cette optique générale de la compétitivité peut être axée sur plusieurs dimensions : la réduction des coûts (augmenter le taux d'utilisation effective des équipements), l'offre de rapport qualité/prix le plus satisfaisant pour la clientèle, l'accroissement de la capacité d'innovation (le développement de nouveaux processus et de nouvelles technologies) et une flexibilité qui assure modifications et variétés et une capacité renforcée à traiter l'information.

Par sa construction de façon à la fois, à favoriser des attitudes et un comportement particulier et adapté à des besoins spécifiques, à la création d'informations, d'initiatives et la

prise de risques, il est considéré comme un élément en concordance avec les besoins et les objectifs stratégiques de l'organisation et d'une efficacité dynamique faisant une large place à l'apprentissage visant à produire des effets de façon continue.

L'alliance peut également être un projet de co-développement. C'est un cadre favorisant un comportement dynamique et créatif et visant un avantage concurrentiel fondé sur l'innovation et la distinction à travers la mise en commun et la création d'information. Il est de ce fait, dans une optique stratégique à long terme.

L'enjeu d'une alliance peut également être l'exploitation des possibilités de synergies par la répartition dans une optique de complémentarité des investissements des entreprises impliquées. L'effet de synergie peut être recherché dans deux situations distinctes : le partenariat est une source de transfert de technologie, il peut déboucher dans ce cas sur la réalisation de produits propres. Il peut porter sur la recherche de débouchés internationaux et développer les exportations.

Les entreprises en partenariat partagent un espace bien précis. Ces entreprises sont autonomes en dehors de cet espace qui les rapproche. La manière de s'approprier cet espace pour en faire un espace stratégique dépend de la perception qui anime les partenaires et leurs actions. Si cette perception à l'égard de ce lien est positive, alors une nouvelle dynamique anime les partenaires et une nouvelle logique ne manquera pas de s'instaurer. L'accord de partenariat ne devient une réalité que par l'effet de cette dynamique.

Les caractères de cette dynamique sont nombreux : son aspect formel, sa durée, qui dépend de la nature des objectifs, l'identité des partenaires dont l'un des traits fondamentaux est la confiance que la relation de partenariat génère et la nature dynamique du processus qui à partir d'une décision initiale portant sur un premier échange, il y a un apprentissage réciproque.

Chaque épisode venant confirmer ou infirmer l'engagement initial et se traduira en approfondissement ou désinvestissement, d'où le caractère réversible du partenariat. Le partenariat a un caractère interactif en ce sens que chaque opérateur est modifié par l'autre par la réciprocité des avantages dont chaque partenaire tire profit. Il ne faut pas que les avantages espérés soient insuffisants ou aléatoire.

CONCLUSION

Aucune entreprise, dans la conjoncture actuelle, ne pourrait songer, sérieusement, à se prémunir ou se défaire de ses partenariats. Force est de constater que les choses sont à ce point enchevêtrées qu'un partenariat est presque incontournable pour toute sorte d'entreprise.

Qu'elle éprouve la nécessité de se développer et gagner en performance, se renforcer dans son pouvoir et se distinguer par certaine notoriété, acquérir un savoir-faire réputé, mais également éviter des risques subis ou encourus par d'autres opérateurs, les raisons, à vrai dire, ne se comptent même à l'avantage du partenariat aussi bien qu'à sa charge

**CHAPITRE 2 : LES ALLIANCES
STRATÉGIQUES APPLIQUÉES AU SECTEURS
AGROALIMENTAIRE EN ALGÉRIE**

INTRODUCTION

De nos jours, la franchise est devenue incontournable dans de nombreux secteurs du commerce et des services. Elle permet de bénéficier de l'expérience et de l'assistance d'entreprises qui ont prouvé la rentabilité de leur concept. Ce n'est pour autant une assurance tous risques; le franchiseur reste un entrepreneur indépendant responsable de la bonne marche de son affaire.

Le développement de la franchise en Algérie s'étant sur plusieurs secteurs déferents, nous nous intéresseront plus précisément à l'application de ce contrat au secteur agroalimentaire en Algérie. L'agro-alimentaire est le concept qui s'applique aux filières qui concernent les produits alimentaires dont les plus importantes en Algérie restent les filières céréales, lait et produits laitiers, boissons, viandes, conserves, huiles et oléagineux, sucre. Les Industries Agroalimentaires (IAA) en Algérie ont connu leur grand essor dans les années 70 avec les programmes de développement notamment par la création d'un parc de sociétés nationales pour les principales filières.

Ce chapitre est constitué de trois sections ; la première et deuxième section traitent l'analyse de la franchise, leur avantage, inconvénient, la situation de la franchise en Algérie et les obstacles qui freinent leur développement. Quant à la troisième section, elle est centrée sur l'évolution de l'industrie agroalimentaire en Algérie notamment l'industrie laitière en Algérie.

I. LES CONTRATS DE FRANCHISES

1.1. Définitions et fonctionnement de la franchise

1.1. Quelques définitions de la franchise

S'intéresser au contrat de franchise suppose d'en avoir une idée assez solidement établie. Or à essayer de le présenter, déjà, on se heurte à l'insaisissabilité de sa « définition », tâche plus complexe qu'il n'y paraît *a priori*, car la loi n'a pour l'instant rien prévu comme régime d'ensemble propre à la franchise, malgré la fréquence de ce contrat sur le terrain de la pratique quotidienne, depuis la doctrine et jusqu'à la jurisprudence. Plusieurs définitions qui ce

ressemble plus au moins et qui ce complète sont apparus. Parmi celles-ci nous en citons les suivantes :

Le *Code de déontologie européen de la franchise*, version 2004, définit la franchise en tant que «*système de commercialisation de produits et/ou de services et/ou de technologies, basé sur la collaboration étroite et continue entre des entreprises juridiquement et financièrement indépendantes. Le franchiseur accorde droit à ses franchisés et leur impose obligation d'exploiter une entreprise en conformité avec le concept du franchiseur.* »¹

La Fédération française de la franchise (FFF) la définit comme suit : «*mode de collaboration entre deux entreprises indépendantes juridiquement et financièrement (le franchisé et le franchiseur). C'est une méthode qui permet à un indépendant d'entreprendre plus rapidement, optimisant ainsi ses chances de succès, et à un franchiseur d'asseoir son développement commercial sur un réseau de chefs d'entreprises impliquées sur leur marché local.* »²

BRAUDO (2013, dans *le dictionnaire de droit privé*) définit le terme *franchise* ainsi : «*contrat de droit commercial par lequel un commerçant appelé "franchiseur", concède à un autre commerçant dit "franchisé", le droit d'utiliser tout ou partie des droits incorporels lui apparentant (nom commercial, marque, licence, etc.), généralement, contre le versement d'un pourcentage sur son chiffre d'affaire ou d'un pourcentage calculé sur ses bénéfices.* »³

Une autre définition provient du Règlement d'exemption n° 4087/88, du 30 novembre 1988, remplacé depuis par le Règlement d'exemption n° 2790/99, du 22 décembre 1999 puis par le Règlement d'exemption n° 330/2010, du 20 avril 2010. Selon le Règlement d'exemption n° 4087/88, la franchise est considérée comme «*ensemble de droits de propriété industrielle ou commerciale ou concernant des marques, noms commerciaux, enseignes, dessins et modèles, droits d'auteurs, savoir-faire ou brevets, destinés à être exploités pour la revente de produits ou la prestation de services à des utilisateurs finaux.* Ce texte énonçait que la franchise est un «*accord par lequel une entreprise – le franchiseur – accorde à une autre – le franchisé – en échange d'une compensation financière directe ou indirecte, le droit d'exploiter une franchise dans le but de commercialiser des types de produits et/ou services déterminés. Le contrat doit comprendre au moins les obligations suivantes : l'utilisation d'un*

¹ M. Ben MUSTAPHA, *Mémoire, Le Rôle du système de communication interne mis en place dans l'atteinte des objectifs fixés par les acteurs de la franchise: cas des franchises de nettoyage au Québec*, Université du Québec de Trois-Rivières, avril 2014, page 24.

² Ibid.

³ Ibid, p24

nom ou d'une enseigne commune et une présentation uniforme des locaux et/ou des moyens de transport visés par le contrat, la communication par le franchiseur du savoir-faire et la fourniture continue par le franchiseur au franchisé d'une assistance commerciale ou technique pendant la durée du contrat.»⁴

Jean-Marie LELOUP⁵ rapporte cette définition de DELMAS à propos de la franchise :*« Contrat par lequel une entreprise, dénommée "franchiseur", confère à une ou plusieurs autres entreprises, dénommées "franchisés", le droit de réitérer, sous l'enseigne du franchiseur, à l'aide de ses signes de ralliement de la clientèle et son assistance continue, le système expérimenté par le franchiseur et devant raisonnablement permettre à un franchisé diligent, grâce à l'avantage concurrentiel qu'il procure, de réaliser des affaires profitables.»⁶*

Bien d'autres définitions, plus au moins similaire, ont été proposées, mais la fixation de règles communes tarde à se faire. Pour l'heure, il n'existe donc pas de règles unanimes concernant l'enregistrement des contrats de franchise auprès des autorités locales.

1.2. Le fonctionnement de la franchise

Franchise, nom utilisé à outrance, ne repose pourtant que sur les seules clauses auxquelles son contrat a donné lieu pour attester de son existence ou son inexistence ! Qu'il y ait en ce cas, comme en celui de tout contrat, deux parties contractantes, ici le franchiseur et le franchisé, les choses restent ce qu'elles sont sur son statut.

Il y a, d'un côté, le franchiseur, personne physique ou morale et entrepreneur indépendant, qui pourrait être industriel, grossiste, prestataire de services ou commerçant détenant un savoir-faire, disons une compétence dans un ensemble de techniques de vente, de gestion de stocks, de rationalisation de tâches, etc. Il fera selon les spécificités de son concept. Toutefois, c'est aussi avoir mis au point et exploité avec succès un concept pendant une période raisonnable et dans au moins une unité pilote qui est le lieu où le franchiseur teste et fait évoluer son concept avant le lancement du réseau. Il doit être titulaire des droits sur l'enseigne, sur la ou les marques qu'il commercialise et autre signes distinctifs (logos, logiciels, etc.). Il doit apporter à ses franchisés une formation initiale et continue, une assistance commerciale et/ou technique pendant toute la durée du contrat. Il doit également remettre au franchisé, lors de son entrée dans le réseau, un manuel sur lequel est inscrit et codifié son savoir-faire.

⁴A. BOUVIER, Regards sur le contrat de franchise. Droit. Université de Montpellier, 2015.P 15/16

⁵ J. LELOUP, *La Franchise, droit et pratique*. www.stdevelopments.net. p 4

⁶ www.stdevelopments.net, *caractéristique franchise*, p.4

D'un autre côté, le franchisé, personne physique ou morale, entrepreneur indépendant, se voit céder l'usage d'une enseigne, contre une rémunération, et transmettre un savoir-faire qu'il s'engage à garder secret et apporter une assistance commerciale et/ou technique.

La seule compensation à l'inexistence d'une législation propre à la franchise consiste dans des textes juridiques régissant notamment les relations pré-contractuelles entre franchiseur et franchisé (loi DOUBIN). Selon cette loi, le franchiseur doit être transparent vis-à-vis des candidats. Il est tenu de leur fournir un papier intitulé *Document d'information préalable* – plus connu sous le l'intitulé de *Document Doubin* – contenant une série de renseignements censés leur permettre de s'engager en connaissance de cause.

2. Éléments fondamentaux de la franchise

2.1. Le franchiseur

Selon une édition du *Figaro économique* (2011), le franchiseur se définit comme « *celui qui met au point et exploite un concept qu'il diffuse et développe par le biais d'un réseau de franchisés. Son concept comporte des signes de ralliement de la clientèle, un savoir-faire éprouvé et évolutif, une assistance technique et commerciale. Le franchiseur est responsable de la pérennité de son réseau, Il en définit la stratégie.*»⁷

2.2. Le franchisé

La CCI de Strasbourg et du Bas-Rhin (in.*Guide de la Franchise*) la définit pour sa part comme suit: « *C'est une entreprise juridiquement et économiquement indépendante, personne physique ou morale, liée par un contrat au franchiseur. Il doit être animé d'un esprit d'entreprise et avoir la volonté de collaborer à la réussite du réseau de la franchise. Il demeure, à l'égard des tiers, responsable des actes accomplis dans le cadre de cette exploitation.*»⁸

2.3. La marque

L'AIPPI réaffirme la définition d'une marque, adoptée au Congrès de Berlin, en 1963: « *Une marque est un signe propre à distinguer les produits ou les services d'une personne ou d'un groupe de personnes.* » (Annuaire 1963/I, page 35)⁹.

⁷ M. MUSTAPHA, OP. CIT, P31.

⁸ www.stdevelopments.net

⁹ Comité Exécutif de Copenhague, Annuaire 1994/II, Licence de Marque et "franchising", pages 378 - 380

2.4. La marque

L'AIPPI réaffirme la définition d'une marque, adoptée au Congrès de Berlin, en 1963: « *Une marque est un signe propre à distinguer les produits ou les services d'une personne ou d'un groupe de personnes.* » (Annuaire 1963/I, page 35)¹⁰.

2.5. Le savoir-faire

Le savoir-faire dans le contrat de franchise, notion abondamment discutée et définie, est considéré comme un élément primordial. Le savoir-faire serait le socle du contrat. La Fédération française de la franchise définit ce concept ainsi :« *Un ensemble de méthodes commerciales, techniques, logistiques, informatiques, gestionnaires, testées et expérimentées par le franchiseur.* »

2.6. L'assistance commerciale et technique

L'assistance du franchiseur constitue, avec la renommée de l'enseigne et la transmission de son savoir-faire, l'une des trois conditions indispensables d'une collaboration sérieuse susceptible de réussir. Comparé à une entreprise qui se lancerait hors réseau, le franchisé se prémunit donc du risque commercial par cela seul qu'il s'est mis sous contrat avec un franchiseur. Les éléments précités lui évitent les erreurs du débutant, tout en lui faisant gagner du temps, autrement dit, de l'argent.

2.7. Le contrat de franchise

Contrat par lequel une société dénommée "franchiseur" concède un droit d'utilisation de son enseigne, de ses marques et de ses procédés commerciaux à un ensemble d'entités juridiquement indépendantes dénommées "franchisés". Cette concession se fait contre le reversement de royalties et est le plus souvent assortie d'un droit d'entrée initial. Les franchisés s'engagent par ailleurs à respecter un cahier des charges précisant les conditions d'utilisation des symboles de la franchise et éventuellement les procédés de délivrance du service (franchise de service). Au niveau mondial le franchiseur le plus connu est probablement Mc Donald's dont la grande majorité des points de ventes sont la propriété de franchisés juridiquement indépendants¹¹.

Le contrat de franchise comporte ces éléments typiques :

a) franchiseur et franchisé sont des entités indépendantes ;

¹⁰ Comité Exécutif de Copenhague, op cit, pages 378 - 380

¹¹ Contrat de franchise, Marketing, <http://www.definition-marketing.com>

b) au franchisé, le franchiseur accorde le droit d'utiliser les signes distinctifs lui appartenant, tels que marque de commerce ou de service, nom commercial, logotype, habillage ou présentation de produits, publicité et autres symboles d'activité commerciale, des éléments protégés par droit d'auteur, tout en lui transmettant savoir-faire et informations techniques ou commerciales ;

c) le franchisé s'engage à utiliser ce qui lui a été accordé par le franchiseur suivant une méthode ou un système de vente uniforme défini pour l'essentiel par le franchiseur ;

d) le franchisé doit s'acquitter, directement ou indirectement, du prix de la franchise ;

e) le franchisé doit se conformer à certaines exigences de qualité.

3. AVANTAGES DU CONTRAT DE FRANCHISE¹²

Les avantages des parties contractantes sont importants. Nous allons voir dans un premier temps les intérêts des franchisés dans ce contrat, puis, dans un second temps, les intérêts du franchiseur.

3.1. Intérêts du franchisé

La démonstration que le franchisé touche intérêt se démontre par les avantages dont il bénéficie par le biais de ce contrat. En effet, l'adhésion à un réseau de franchise présente des atouts certains.

- au niveau pratique, cela lui permet de gagner plus facilement la confiance des intervenants extérieurs : banques, bailleurs de fonds ou fournisseurs. Puis, elle permet de bénéficier d'une formation rapide et adaptée, d'obtenir des conseils pertinents sur l'ouverture de la franchise ;

- La franchise incite à garantir assistance, savoir-faire, bénéfice d'une marque et plus généralement d'une image de marque. La franchise permet au franchisé de s'appuyer sur une logistique de groupe tout en conservant son indépendance juridique ;

- La franchise n'affecte pas l'indépendance juridique. Économiquement, le franchisé n'est pas dépendant économiquement du franchiseur. Il a toute responsabilité sur son activité, arrête ses décisions sans immixtion du franchiseur. Interlocuteur direct de sa clientèle au sujet des produits ou des services qu'il commercialise, il en assume l'entière responsabilité. On n'aura besoin de remonter à la responsabilité du franchiseur que s'il en est producteur. Son indépendance s'exprime de maintes façons. Le franchisé a tout loisir de fixer ses prix selon

¹²M. DELANGLE, Mémoire, La Franchise et ses modèles concurrents, Université de Montpellier I, 2014, p. 25, 36,37.

ses convenances. Le franchiseur pourrait tout au plus suggérer ou conseiller quelque fourchette de prix, mais sans jamais avoir latitude de les imposer. Il s'agit là du révélateur le plus évident de son indépendance vis-à-vis de son contractant ;

- Le franchisé est dépendant économiquement du franchiseur, mais en retour, d'une certaine manière, il y trouve bien son compte en profits. Par son adhésion, le franchisé reprend à son compte idées, méthodes et marques de son contractant, bénéficiant dans l'immédiat de son savoir-faire, d'une formation, de l'attractivité de son enseigne, de sa marque, d'une publicité centralisée, d'une image édifiée autour de la marque. Tout cela ne va pas sans être également interprétable comme une étroite dépendance du franchisé par rapport à son franchiseur, dépendance pouvant être bénéfique uniquement si ces éléments sont essentiels pour la réussite commerciale de l'enseigne. Il n'en demeure pas moins que cette dépendance reste à double tranchant, notamment si ce caractère de dépendance est le premier à venir à la vue de la clientèle et autres intéressés. Si l'image de marque venait à être entachée, le franchisé, commerçant indépendant, en subirait également les conséquences.

3.2. Les intérêts de franchiseur

Le franchiseur trouve de nombreux intérêts dans l'élaboration d'un réseau de franchises.

- Il y a, d'abord, avantage stratégique certain : l'enseigne du franchiseur se déploiera au gré des points de vente qu'il conquiert, ses franchiseurs. Ils assureront le développement de sa notoriété aussi loin que s'étendra son réseau, valorisant en passant marque et produits du franchiseur. Celui-ci se trouvera tout à fait en mesure de tirer avantage de l'efficacité de la politique de communication de son contractant, touchant redevances et gagnant en notoriété publicitaire dans la quasi-totalité de ses autres contrats de franchise. Il sera disposé par là même, assez favorablement, à faire évoluer au mieux son concept.

- L'avantage financier, qui n'est pas du reste, suit tout naturellement la multiplication des points de vente qui n'appellent nullement de nouvel investissement à faire augmenter le rendement ;

- Enfin, il y a avantage de gestion, car le franchiseur s'allègera ainsi les charges, contrairement à ce qu'il en est dans les procédés des succursales. Le contrat de franchise stipule que les points de vente soient gérés par le franchisé et non pas par le franchiseur. La succursale, quant à elle, est un terme juridique qualifiant un établissement faisant partie d'un groupe et disposant d'une certaine autonomie de gestion et de direction sans toutefois disposer de personnalité juridique. Les activités menées en succursale sont établies au nom et pour le

compte de la société mère, ce qui demande investissement et charges importantes de la part de l'entreprise à laquelle elle se trouve liée.

II. TYPOLOGIES DE LA FRANCHISE

Plusieurs formes peuvent découler de la franchise nous nous contenteront de citer quelque'une :

1. Les formes de la franchise

Les premières franchises, nées dans le domaine de la distribution, s'y développèrent grâce à la flexibilité opérationnelle des entreprises de ce secteur autant qu'à l'importance de la fonction commerciale dans la chaîne économique allant du producteur au consommateur. Par la suite, avec l'évolution des marchés, sur fond de modification des styles de vie et de globalisation de l'économie, la franchise étendit son développement également à d'autres secteurs, épousant des formes nouvelles distinguées selon différentes catégories, principales ou secondaires, que nous analysons ci-après

1.1. Principales formes :¹³

1.1.1. La franchise de production ou "franchise industrielle" :

Dans ce genre de contrat, les deux partenaires sont des entreprises industrielles dont l'activité est centrée sur la production et la commercialisation. Par conséquent, l'objet du contrat de franchise est la production d'un bien déterminé qui, au départ, était développé et produit par le franchiseur mais qui est ensuite également produit par le franchisé.

Le franchiseur transfère aux franchisés une technologie brevetée ou non et son assistance technique et commerciale, pour lui permettre de fabriquer des produits, vendus ensuite par eux, sous la marque concédée par le franchiseur.

1.1.2. La franchise de distribution :

Son objectif principal est la commercialisation d'un produit ou d'une gamme de produits. Les franchisés, distributeurs, vendent les produits du franchiseur revêtus de la marque concédée et selon des procédés de vente et de gestion éprouvés et transmis par le franchiseur.

1.1.3. La franchise de service :

Franchise la plus répandue ces dernières années, elle le doit en particulier au boom qu'a connu le secteur du tertiaire avancé. Le franchisé vend des services selon le système commercial et gestionnaire mis au point par le franchiseur.

¹³ F.PETTINATO, La Franchise , les formes , les avantages , les inconvénients , le contrat et ses clauses, ce qu'il faut savoir avant et après avoir choisi une franchise, éditions de vecchi, 2001, page 39-49, webcache.googleusercontent.com

1.2. Les formes secondaires :¹⁴

1.2.2. La pluri-franchise :

On dit qu'il y a pluri-franchise lorsqu'une entreprise opère en tant que franchisé dans le cadre de plusieurs contrats de franchise, avec différents franchiseurs.

1.2.3. Franchise corner ou « coin de franchise » :

La franchise corner peut être considérée comme une forme « *allégée* » de franchise en ceci qu'elle ne concerne pas l'ensemble de l'activité du franchisé. Ce type de franchise est utilisé exclusivement dans la distribution, particulièrement pour les produits de consommation ciblés.

1.2.4. Le co-branding :

Entre autres types « *alternatifs* » de franchise, le co-branding se décline comme une « *alliance des marques* », présence simultanée de deux franchiseurs chez un seul franchisé. Ce genre d'accord met deux franchiseurs, vendant des produits compatibles et non concurrentiels, et partageant les espaces commerciaux d'un même franchisé, qui devra gérer d'une manière appropriée la complémentarité de l'image et des produits.

1.3. Les autres formes d'alliances proches de la franchise¹⁵

3.2.1. Le commerce associé :

Il est composé de sociétés qui conjuguent leurs efforts pour obtenir les meilleures conditions d'achat, la gestion et la commercialisation mais tout en conservant leur indépendance juridique. On peut y trouver :

❖ La joint-venture :

C'est une forme de partenariat entre deux entreprises. D'après la signification anglo-saxonne, une joint-venture possède certaines caractéristiques ; d'abord, l'association doit se faire sur un projet bien déterminé, commun et avec un partenaire industriel extérieur. Ensuite, les deux entreprises travaillent ensemble afin d'optimiser leurs gains. Elles s'investissent à part égale. La joint-venture est un contrat fait dans les règles et par là même implique le respect de différentes choses. Les deux entreprises qui signent ce partenariat, s'engagent à agir au mieux pour la société, de respecter un principe de parité et de s'écouter pour chaque prise de décision. L'idée maîtresse est que la joint-venture est un partenariat, les tâches doivent donc être partagées. Les deux entreprises prennent les mêmes risques et s'engagent de la même façon. La solidarité et le respect mutuel sont deux points très importants dans cette collaboration.

¹⁴ F.PETTINATO, *op cite*.

¹⁵ D. BENHADID, *La Franchise*, P.G.S.M Paris Graduate School of Management, 2007, p 28- 30

❖ **Le consortium :**

C'est une association de sociétés, de banques et autres en vue de réaliser des opérations ensemble.

❖ **La coopérative :**

C'est la forme la plus ancienne de commerce organisé ; elle remonte au second empire, mais elle a su s'adapter, de sorte qu'elle comporte parmi les leaders dans des secteurs comme l'optique, le bricolage, les jouets, la parfumerie, etc. son principe est simple ; on adhère à une coopérative en achetant une part de capital pour un coût très souvent inférieur à celui du droit d'entrée d'une franchise. Le conseil d'administration d'une coopérative est élu chaque année et chaque adhérent dispose d'une voix. On peut quitter une coopérative du jour au lendemain en revendant sa part de capital. Toutefois, certaines font signer des contrats d'enseigne de plusieurs années pour éviter les départs de magasins bien placés qui suscitent les convoitises des concurrents. Elles fournissent à leurs adhérents des services comparables à ceux des franchises (centrales d'achats, assistance, élaboration de nouveau produit, campagnes de promotion).

3.2.2. Le commerce intégré :

C'est une forme de commerce qui regroupe des points de vente appartenant ou dépendant de grandes enseignes. Dans le commerce intégré, le référencement et les achats sont les plus souvent centralisés.

On peut y trouver :

❖ **La commission affiliation :**

Apparu au début des années 1990, ce système, proche de la franchise, est de plus en plus utilisé, notamment dans le textile. Le franchiseur reste propriétaire des marchandises, qu'il place en dépôt chez le franchisé. Celui-ci n'a plus à se préoccuper des invendus. Il tire ses revenus d'une commission sur le chiffre d'affaires.

❖ **La concession :**

Le propriétaire d'une marque permet à ses concessionnaires de vendre ses produits ou services sur un territoire déterminé, en général, en exclusivité.

III. LA FRANCHISE EN ALGÉRIE

Cette section donnera lieu à analyse sur quelques points essentiels, nous commencerons par le premier point qui est le développement de la franchise en Algérie après son installation et enfin les obstacles qui freinent son développement en Algérie.

1. Développement de la franchise en Algérie

Au moment où l'ouverture sur les flux commerciaux internationaux de l'Algérie redevient réelle, elle l'avait été jusqu'aux années 1950, et son modèle de consommation se rapproche de ceux des pays développés, l'idée d'accueillir de grandes marques internationales dans le pays, dans un cadre structuré, au bénéfice des véritables professionnels et des consommateurs algériens, se fait de plus en plus précise. La plaidoirie sous-tendant ce mode de distribution le présente comme rempart insurmontable et assuré contre les marchés de l'informel et de la contrefaçon, allant jusqu'à miroiter ses potentialités créatrices d'emplois. Aussi est-il souvent souligné que le transfert de savoir-faire qu'entraînerait cette pratique commerciale, entre franchiseur et franchisé, sera à même de hisser nos opérateurs locaux aux normes internationales¹⁶. Les secteurs de l'habillement, de l'agroalimentaire, des services et de la grande distribution sont appelés à l'essor et offrent de grandes opportunités aux nouveaux franchiseurs.

2. LA FRANCHISE INSTALLÉE EN ALGÉRIE

Longtemps évitée pour des raisons sécuritaires que l'on sait, allant des années 1990 à nos jours, l'Algérie intéresse à nouveau les opérateurs multinationaux avec son vaste marché de consommateurs. Vers la fin des années 1999, les grandes enseignes de renom s'installent progressivement dans plusieurs villes du pays. Il semble bien que la tendance ira *crescendo* puisque l'Algérie intéresse, désormais, de nombreuses marques internationales, soucieuses, pour leur part, d'étendre leurs parts de marché. Le tableau suivant nous donne idée des franchises installées en Algérie et leurs domaines d'activité¹⁷:

Tableaux : les franchises installées en Algérie et leurs domaines d'activité:

LES FRANCHISES	DOMAINE D'ACTIVITE
Yves Rocher	Parfums et Institut de Beauté
Carré Blanc	Textile
Celio	Vêtements pour Homme
Hyppopotamus	Restauration
Quick	Restauration rapide
Carrefour	Grande surface
Speedy	Entretien et Reparation Automobile
Swatch	Montre Suisse
Hertz	Location de véhicules

Source : réalisé par nos soins

¹⁶ M.MAMART, *Le Développement de la franchise en Algérie*, article du quotidien El-Watan, 2006, <http://www.elwatan.com>.

¹⁷ *ibid*

3. LES OBSTACLES AU DÉVELOPPEMENT DE LA FRANCHISE

Les entraves au développement des franchises en Algérie sont difficiles à énumérer. Les plus réputées en sont : les problèmes de bail, le transfert de royalties et le vide juridique. Ainsi, l'avocate Hind BENMILOUD, promotrice du développement de la franchise en Algérie, délivra dans un entretien sur le sujet, dans le quotidien *Liberté*(2011) une appréciation utilement complétée par la conférence que donna Jean SAMPLER à Alger, le 25 janvier 2016, organisée par la Chambre algérienne de commerce et de l'industrie. Les deux se rejoignent largement sur les obstacles à l'essor de la franchise en Algérie.

3.1. Le vide juridique

En Algérie, la franchise essentiellement commerciale n'est pas encadrée légalement et, règlementairement. Courageux et téméraires sont les premiers franchisés installés en Algérie, car le code de commerce n'a pas encore introduit la franchise dot en dit souvent a tort en Algérie qu'elle n'existe pas juridiquement.

Le vide juridique concernant cette activité commerciale ne les a pas empêchés d'investir ce créneau des plus porteurs du fait de la demande. En 2003, un opérateur ne faisant que de la distribution des produits d'Yves Rocher, prenant à tort que la franchise est interdite dans notre pays, s'est lancé dans cette activité, souligne Maître Hind BENMILOUD, Avocate en droit des affaires et spécialiste de la franchise. Cette avocate, présidente de fédération algérienne de la franchise, estime à son sens, qu'il n'y a pas de vide juridique du fait de l'existence, entre autres, du droit commercial, des contrats, de la concurrence et de propriété intellectuelle. Néanmoins, du fait de l'installation de plus en plus importante d'enseignes, le ministère du commerce a entamé depuis plus d'un an la structuration de la franchise. L'avant projet de loi portant condition d'exercice de la franchise, viendra combler un vide juridique, souligne Mme MEZIANI, directrice de l'organisation de l'activité commerciale au niveau du ministère du commerce. Cette loi-cadre définira un champ d'application et sera promulguée en 2008

«Ce dispositif législatif de loi est en cours de finalisation. Les grandes lignes de la franchise telles que conçues dans le monde seront abordées. C'est le même principe repris en France, aux USA, pour le franchiseur et le franchisé », a relevé la directrice de l'organisation de l'activité commerciale.

3.2. La problématique des royalties

M. MOUHOUNE Moustapha réexamine et dément : « *l'absence d'un cadre juridique ne constitue pas, affirme-t-il, un frein au développement de la franchise en Algérie, car le code*

du commerce réglemente toutes les activités commerciales. Cependant, reconnaît-il, le problème est dans l'interdiction faite par la Banque d'Algérie de transférer des royalties aux franchiseurs. »¹⁸

Pour SAMPER, le paiement des droits d'entrée et des redevances (royalties) à l'étranger (qui n'est nullement un problème au niveau algéro-algérien) reste encore difficile à mettre en œuvre, ce qui représente un obstacle à l'entrée des franchiseurs étrangers dans le pays. Ils sont pourtant pressentis comme incontournables pour provoquer la concurrence amenant le commerce algérien à se moderniser. Il ajoute aussi que les transferts ou les transactions commerciales ne sont reconnus par la Banque Centrale d'Algérie que pour des transactions dites « réelles » donnant lieu à un flux de biens ou de services, quantifiables et quantifiés pour chaque opération d'importation. Une facture mentionnant simplement le terme de royalties n'est pas considérée comme quantifiable, ni quantifiée pour la bonne raison que la réglementation algérienne confond entre redevance de licence et redevance de franchise. La première ne comprend que le droit d'utiliser une marque alors que l'autre est précisément celle dont nous traitons ici, incluant de véritables prestations de formation, de transfert de savoir-faire et d'assistance propose, via deux moyens, de régler ce problème d'exportation de devises :¹⁹

- Ne pas facturer de redevances séparément, mais ne facturer que du "produit". C'est la solution souvent privilégiée pour le cas de vente de produits, toutefois elle ne convient pas aux franchises de service (restauration) ;

- Détailler les prestations incluses dans les redevances pour les justifier. Il serait préférable de consulter un des quelques spécialistes compétents pour formuler cela.

3.3. Problème du bail

Le véritable frein à l'épanouissement de la franchise en Algérie n'est pas sans rapport à la rareté des locaux urbains de qualité, aux loyers très onéreux des centres commerciaux et leurs baux incertains. M^e Benmiloud fait remarquer : «*Le nouveau texte du bail commercial ne garantit aucune sécurité au locataire.* » Elle estime à quelque dix millions de dinars, pour le minimum, les frais que le franchisé doit déboursier pour l'aménagement d'un espace de 80m² aux normes internationales.

Elle cite l'article 187 bis de la loi n°05-02 du 6 février 2005, modifiant et complétant l'ordonnance n° 75-59 du 26 septembre 1975 portant code de commerce. Il y est en effet stipulé que : «*Les baux commerciaux conclus à compter de la publication de la présente loi*

¹⁸ www.algerie-eco.com

¹⁹ <https://dz.ac-franchise.com>

au Journal officiel de la République Algérienne Démocratique et Populaire, doivent, sous peine de nullité, être dressés en la forme authentique. Ils seront conclus pour une durée fixée librement par les parties. Sauf stipulation contraire des parties, le preneur est tenu de quitter les lieux loués à l'échéance du terme fixé par le contrat, sans signification de congé et sans prétendre à l'indemnité d'éviction telle que prévue par le présent code. » M^e Benmiloud estime qu'il faudrait y exercer au minimum trois ans, comme dans le monde entier. Une mesure qui va avec la publication de l'avant-projet de loi devrait encourager les investissements dans ce créneau. On se pose à mi-voix la question de savoir pourquoi nous sommes ainsi désintéressés d'atteindre l'état de nos pays voisins, notamment le Maroc²⁰.

4. LA FRANCHISE CRÉATRICE D'EMPLOIS

Selon M. Samy BOUKAILA, président du Club algérien de réflexion sur l'entreprise, le développement du secteur de la franchise en Algérie permettra de créer plusieurs centaines de milliers d'emplois. Ce spécialiste de l'entreprise estime : « Si l'Algérie optait pour le développement de la franchise, elle pourrait créer 500000 emplois en moins de dix ans, à l'instar de ce qui est réalisé en Afrique du Sud. » Les avantages les plus en vue que recèle la franchise sont immenses, précise-t-il, allant de la création de PME, au transfert de technologie et au gain en savoir-faire, limitant le taux de faillites d'entreprises à 7%.

Outre l'impact sur la création d'emplois directs et indirects, la franchise permettrait aux employés d'affiner leur travail, recevoir la clientèle et réduire les activités informelles. À l'en croire, Boukaila voit que « l'Algérie a tous les moyens pour réussir le développement de la franchise, malgré une certaine anarchie qui caractérise son introduction. » Il insiste d'abord sur la vulgarisation de ce concept, prévenant : « Il ne faut pas croire que la franchise est du commerce import/import. » Le spécialiste estime que « les partenaires algériens essaieraient de copier l'enseigne et de faire mieux en l'adaptant au contexte local. »

La réussite de la promotion de la franchise en Algérie n'ira jamais sans « réunir certaines conditions pour améliorer ce modèle d'affaires à travers un cadre réglementaire légal qui protège la propriété intellectuelle ». C'est le nœud gordien de ce genre d'opération où « il ne devrait y avoir aucun abus de la part du franchiseur comme du franchisé ». Actuellement, le ministère du Commerce prépare un texte de loi contenant un code déontologique spécifique à l'activité²¹.

²⁰ Les problèmes qui font obstacle au développement, une trentaine de franchisés déjà en Algérie, des installations en douceur, article paru dans le quotidien Le Soir d'Algérie du jeudi 18 octobre 2007, p. 3.

²¹ D. BENHADID, Mémoire de fin d'études En vu de l'obtention du diplôme Ingénieur Commercial, la franchise, 2007, p 42

IV. LE SECTEUR AGROALIMENTAIRE EN ALGÉRIE

L'application des stratégies d'alliance, notamment la franchise, entre firmes internationales et entreprises locales, serait avant tout liée à la remarquable émergence des entreprises privées dans divers secteurs (laitier, boisson, prêt-à-porter, transports, etc.).

Cette section donnera lieu à analyse sur quelques points essentiels du secteur agroalimentaire. Nous commencerons par aborder le marché de l'industrie alimentaire algérienne, secteur dominé, comme par prédilection, par les opérateurs privés. L'industrie laitière est la plus propice à nous en éclairer.

1. LE MARCHÉ DES INDUSTRIES ALIMENTAIRE EN ALGÉRIE²²

Les Industries agroalimentaires algériennes (IAA) ont connu leur essor dans les années 1970, à la faveur des programmes publics de développement créant des sociétés nationales, notamment dans les filières céréalières, laitières, des eaux et boissons, etc. Tout en conservant toute leur importance, ces filières sont désormais suivies par celles du sucre, des corps gras, des conserves, des viandes, etc.

Les IAA sont en développement constant fort remarquable depuis 15 ans et les perspectives de croissance sont prometteuses pour le futur, compte tenu de la hausse de la demande algérienne et des possibilités d'exportation dans certains secteurs. Un programme de développement des IAA est en cours, visant à en accroître le nombre et les mettre à niveau.

Les moteurs du développement sont connus depuis longtemps : investissement, modernisation des équipements, acquisition du savoir-faire, partenariats, innovation, gestion de la sécurité sanitaire, normalisation, certification, etc. L'Algérie s'efforce de mettre à profit les revenus issus des hydrocarbures exportées pour dynamiser le développement de la production dans les secteurs fortement déficitaires (céréales, lait, viandes, etc.) et favoriser la transformation économique. Soucieux de réduire la dépendance vis-à-vis de l'étranger, l'objectif du Gouvernement algérien vise à ce que le marché intérieur soit suffisamment approvisionné et à des prix abordables pour tous. Aux yeux des autorités gouvernementales, les IAA sont cruciales parce qu'elles visent à assurer la sécurité alimentaire du pays, mais aussi parce que l'agriculture et les IAA emploient près de 23% de la population active et contribuent à hauteur de 12% au PIB algérien (2% pour les IAA).

Les IAA représenteraient au moins 17 000 entreprises et génèreraient quelques 140 000 emplois, mais au plan de l'exportation, son activité est très faible, malgré le potentiel pour

²² E.Charif, Agroligne, novembre-décembre 2015, www.agroligne.com

certaines produits. Pour y parvenir, l'industrie doit persister dans sa volonté et son effort à se développer, se moderniser et améliorer ses standards.

2. UN SECTEUR DOMINÉ PAR LES INDUSTRIES PRIVÉES²³

Le gouvernement entama, il y a 15 ans, la privatisation des entreprises publiques. Malgré ses plans de relance et de modernisation, la plupart n'ont jamais réussi à devenir compétitives, ni répondre adéquatement aux demandes du marché algérien. Par l'ordonnance n° 01-04 du 20 août 2001, les autorités algériennes engagèrent un processus de privatisation de 942 entreprises publiques (sur un total de 1 280 entreprises, tous secteurs confondus) dont 268 entreprises agroalimentaires (corps gras, laiteries, minoteries, brasseries, boissons, eaux, viandes, etc.), fabrication de matériel agricole, industrie avicole, abattoirs, entreposage, commerce, sociétés d'études, etc. Toutes les tentatives visant à réhabiliter les entreprises agroalimentaires publiques s'étant soldées par des échecs cuisants, on songea que la solution serait de les privatiser...

La part de marché des IAA publiques est passée de 24 % en moyenne, en 1999, à 13 % en 2001 puis 5% actuellement. Les ERIAD (Entreprise régionale des industries alimentaires et dérivés), ont ainsi été proposées à la privatisation, dès 2001, dans le cadre d'un programme de restructuration du secteur public. Le plan semble avoir réussi, il a été étendu à d'autres secteurs comme le groupe GIPLAIT (Groupe interprofessionnel du lait), l'ENCG (Entreprise nationale des corps gras), l'ENASUCRE (Entreprise nationale du sucre - raffinage de sucre) et l'ensemble ENAJUC (Boissons-jus-conserves). Dans tous ces secteurs, les entreprises privées dominent désormais. Cependant, les entreprises publiques continuent d'assumer certaines missions comme la fourniture de produits à prix administrés, dont la production n'est évidemment pas rentable (lait pasteurisé en sachets LPS, farine, semoule). Les entreprises publiques n'ont joué pratiquement aucun rôle dans la diffusion du progrès technique dans les IAA, dans l'accroissement de productivité et dans la promotion de la qualité (les partenariats public/privé, type Eriad-Benamor ou Cegro-Lesaffre, sont récents). La crise du secteur public a été aggravée par des politiques d'approvisionnement basées sur le recours systématique aux importations dans le domaine alimentaire. Cette politique, justifiée lors de la période du terrorisme, a été poursuivie après le retour de la paix. Ce n'est que grâce à la privatisation que certains secteurs ont pu se moderniser, grandir, devenir compétitifs et évoluer vers les normes qualitatives internationales. Dans le secteur céréalier, les grands groupes privés comme Cevital, Sim, Metidji, Harbour, Benamor, etc., prédominent. Dans le secteur laitier, les deux

²³ Agroligne, novembre-décembre 2015, www.agroligne.com.

systèmes subsistent : Giplait domine le marché du LPS, peu lucratif, alors que le privé a développé des produits laitiers (yaourts, fromages frais, pâtes molles, etc.) autrement plus rentables.

3. INDUSTRIE DES PRODUITS LAITIERS EN ALGÉRIE

3.1. Aperçu historique de l'apparition de l'industrie laitière

Au lendemain de la guerre de Libération (1962), l'Algérie n'hérita d'aucune industrie laitière valable tant sur le plan technique qu'économique. Jusqu'en 1970, ne se sont développées que de petites industries réalisées par le privé et dont les intérêts étaient intimement liés à des groupes d'exportation étrangers, industries confinées dans des ateliers artisanaux de fabrication de fromages et de yaourts.

En cette même période, le secteur étatique était, quant à lui, composé de 03 unités:

- la coopérative laitière d'Oran, au volume de production de l'ordre de 35 000 000 de litres de lait par an (100 000 l/jour) ;

- la coopérative laitière de Birkhadem (Alger), dont la production touchait le volume de 15 000 000 litres de lait par an (40 000 l/jour). Unité autogérée du secteur industriel, la coopérative laitière de Constantine produisait 3 500 000 litres par an (10 000 litres/jours) tant que sa gestion était confiée à l'Office national de la réforme agraire (O. N. R. A.).

La mise en place d'une industrie de traitement et de transformation du lait s'imposait d'une manière impérieuse. C'est ainsi que fut créé, en 1970, l'Office national du lait et des produits laitiers (ONALAIT), établissement public à caractère industriel et commercial, doté de la personnalité civile et jouissant de l'autonomie financière. Sa mission était de réaliser l'intégralité de l'infrastructure industrielle laitière et la prendre en main. Il était calculé pour tenir lieu de trait d'union incontournable entre producteur et consommateur.

Par le fait même de sa création, il intégra dans son patrimoine les trois coopératives précédemment citées. Sa décennie de naissance sera celle du développement de l'économie laitière, qui allait permettre, avec la contribution de l'ONALAIT, à la mise en place d'un outil industriel, répondant assez largement à la problématique de l'approvisionnement en lait des principales villes littorales²⁴.

3.2. Secteurs laitiers en Algérie

²⁴C. OUSSEDIK, Directeur de l'Unité de production de Draa-Ben-Khedda (Wilaya de Tizi-Ouzou), *Enfin, L'Industrie laitière voyait le jour.*

L'Algérie est le plus gros consommateur de lait et de produits laitiers au niveau maghrébin. Sa forte demande en lait et produits laitiers, comparativement au pays de la région, s'expliquait par la croissance démographique.

Consommant en moyenne 140 litres/habitant/an, cela totalisait 5,5 milliards de litres, dont 3 sont issus de l'importation. L'Algérie importe de 260 000 à 300 000 t de poudre par an, pour une valeur de 800 à 900 millions €, ce qui en fait tantôt le 2^e tantôt le 3^e importateur mondial de poudre de lait. La production nationale de lait de vache est de l'ordre 2,4 Md l/an, mais seulement 0,9 Md litres sont collectés pour l'industrie, autrement dit, le lait produit en Algérie représenterait moins de 30% de ses besoins industriels. L'industrie transforme environ 3,4 Md de litres, dont 1,6 Md pour la production de lait liquide et 0,8 Md pour la production de yaourts, desserts et laits fermentés.

Le marché algérien des produits laitiers connaît une croissance à deux chiffres en raison des prix soutenus pour le lait pasteurisé en sachets (LPS), connu pour être source de protéines bon marché, favorisant la consommation. Bien que les prix réels soient de loin supérieurs à ceux du LPS, les consommateurs sont disposés à déboursier pour la qualité, la commodité, le goût, l'image, la marque, l'innovation, ce qui se remarque dans le lait UHT en brick (boite) qui progresse malgré son prix frôlant 3,5 fois plus le prix du LPS.

L'Algérie s'efforce depuis plusieurs années de produire davantage de lait bovin pour fournir les laiteries. Elle a recours, en général, aux importations de vaches laitières productives, à l'insémination, au développement de la production fourragère et à l'amélioration des modes de conduite des troupeaux (notamment via le partenariat ITELV-Bretagne International).

Devant la difficulté d'augmenter la collecte auprès des petits/moyens élevages, on voit actuellement se développer de grands élevages de plusieurs centaines de laitières dans le sillage des grands producteurs/utilisateurs de lait. Plusieurs stratégies ont été déployées afin d'accroître la production de lait de vache de qualité et quantité par l'éleveur.

En effet, plusieurs incitations non négligeables en faveur des producteurs ont été remarquées. Par exemple, en 2009, la filière lait est marquée par l'augmentation des primes à destination des producteurs, collecteurs et éleveurs. La perception de ces primes étant liée à une convention dite de fourniture de lait cru. L'éleveur s'engage à fournir une quantité de lait journalière minimale/maximale établie sur la base d'un nombre de vaches laitières précisé dans la convention. Il s'engage aussi à fournir un lait de qualité : non mouillé, ni écrémé, de qualité standard et doit contenir 34 Gr de matière grasse par litre.

Toutefois, pour encourager les éleveurs à livrer du lait de bonne qualité un système de prime de qualité (matière grasse) est instauré : une bonification de 0,50 DA, pour chaque gramme de matière grasse (MG) supérieur à 34 grammes de MG avec un maximum de 38 grammes; Une réfaction de 0,50 DA pour chaque gramme de MG inférieur à 34 grammes de MG avec un minimum de 30 grammes par litre.

Un autre exemple de démarche incitatif est celui du Programme d'Appui aux Éleveurs de Danone Djurdjura Algérie. Pour mieux assurer la maîtrise des approvisionnements (quantité et qualité), Danone Djurdjura Algérie a lancé en 2006 un « programme d'appui aux éleveurs ». en 2015 plus de 1000 éleveurs produisant un total de 40 millions de litres de laits frais par ans .Ce soutien de Danone aux éleveurs vise à l'amélioration des conditions de production du lait au sein des fermes afin d'assurer un lait de qualité supérieure respectant les normes internationales en matière d'hygiène et de sécurité alimentaire²⁵.

❖ **Le lait UHT – Brique carton ou bouteille**

Le lait UHT a fortement progressé et représente 10% environ du marché du lait liquide. Candia Algérie détient la moitié de ce marché mais d'autres marques progressent : Lactel (Ifki Lait), Sidi Fredj (RC Industries), Tell (Giplait), O'Lait (Colaital), Hodna, Trèfle, Soummam, Palma Nova,...

❖ **Le lait instantané en poudre**

Il existe un marché du lait en poudre (surtout en boîtes de 500g) : Gloria, Loya, Celia, Novilait, Nespray, Candia,... l'Algérie ne produit pas mais conditionne sur place. Le marché des laits infantiles (Régilait, Gallia, Celia, Guigoz, Nestlé/Gerber-Nidal-Nespray, Blédina/Danone) peut être évalué à 15 000 tonnes environ.

❖ **Fromage**

Il y a peu de fromages typiquement algériens. La production locale consiste essentiellement en fromage fondu (80-90 000 t/an), en fromage à pâte molle de type Camembert-Brie (7-8 000 t/an) et en fromages type petits suisses naturels ou aromatisés (6-7 000 t/an). La production de pâtes pressées est faible (2000 t/an) et se développe lentement (manque de lait et de tradition).

Les principaux producteurs de pâtes molles en Algérie sont Beni Tamou/Président, Safilait, Tifra lait/Tigre de Marzana, Trèfle/Sidi Saada, DBK (Tassili), Pâturages d'Algérie. Les producteurs de fromages frais sont Lactalis LBT, Aurès, Tell, Soummam, Danone,

²⁵L. Mansour, Etude de l'influence des pratiques d'élevage sur la qualité du lait : effet de l'alimentation, université FERHAT ABASSE, 2015, page 10- 11

Hodna, Giplait. BEL/La vache qui rit est leader incontesté du marché des fondus devant Algérie Crème/La Jeune Vache, Priplait/ Ikil, Falait/Tartino, Goumidi-O'Kids, Lactalis/Alvita,... Parallèlement, l'Algérie importe 6 000 t/an de Maasdam (portionné et emballé en Algérie), 3 000 t de Kiri venant de Pologne, et très peu de spécialités de France, du Danemark et d'Italie.

❖ Les yaourts & desserts

Le marché progresse de 10% par an environ. Les plus grands producteurs de yaourts en Algérie sont Soummam, Danone, Hodna et Trèfle, quelques usines du groupe Giplait et de plus en plus de laiteries de taille moyenne. Les leaders sont Soummam avec environ 45 % du marché et Danone avec environ 25 % suivi par Hodna et Trèfle.

❖ Les laits caillés/fermentés

Le marché des laits fermentés à boire comprend les yaourts à boire, le LBEN (caillé de lait partiellement écrémé) et le RAIB (lait entier caillé). Ces produits sont conditionnés en bouteille plastique 1 litre ou en sachet souple 1 litre. Le LBen et le Raïb sont peu consommés l'hiver mais leur consommation est forte en été et pendant le Ramadhan.

Le secteur laitier poursuit son développement car la consommation continue de progresser. Les entreprises françaises profitent de cette croissance du marché, Candia, Danone, Lactalis et Bel étant présents depuis des années en Algérie avec des établissements de production.

CONCLUSION

Pour résumer, la franchise est un contrat commercial conclu par lequel le franchiseur concède le droit d'utiliser sa marque, son savoir-faire au franchisé.

Le contrat de franchise consiste surtout en des licences de droits de propriété intellectuelle (marques, signes distinctifs ...) ou de savoir-faire pour la vente ou la distribution de biens ou de services. Il est, aussi, le moyen le plus emprunté pour exploiter son savoir-faire et en retirer les fruits.

En Algérie, la promulgation de la loi cadre sur la franchise, va donner un essor et un élan appréciable et supplémentaire pour le développement de cette forme commerciale qui a fait de réelles preuves de part le monde.

Le développement de secteur agroalimentaire et la montée des entreprises privés notamment le secteur laitier à changer la pensée stratégique de ces derniers. En effet pour faire face à la concurrence et primordiale de s'allier avec des groupes étrangers et l'acquisition le savoir-faire nécessaire pour continuer à survivre.

**CHAPITRE 3 : ÉTUDE DE CAS PRATIQUE
DE TCHIN-LAIT**

INTRODUCTION

Les deux chapitres précédents nous ont permis de bien cerner les principaux concepts autour de la notion d'alliances stratégiques, notamment la nature de la franchise et les motivations qui poussent les entreprises locales et étrangères à s'intéresser fortement à cette forme de coopération inter-entreprises.

Dans ce chapitre, nous allons tout d'abord présenter l'entité objet de notre étude de cas, à savoir la franchise *Tchin-Lait- Candia*, avant d'aborder les principaux aspects méthodologique de notre investigation et la méthode de collecte des données. Nous terminerons bien évidemment par une analyse et une mise en perspective des résultats de notre investigation.

I. PRESENTATION DE L'ENTITÉ *TCHIN-LAIT – CANDIA*

Dans ce qui suit, nous nous attacherons à présenter les caractéristiques générales de l'entreprise objet de notre étude de cas.

1. L'entrée de Candia en Algérie

La marque Candia est présente en Algérie depuis fort longtemps grâce à ses exportations du lait, stoppées en 1998 suite à une hausse importante des taxes douanières. Le lait Candia, et surtout ses campagnes publicitaires appréciées par la population algérienne, ont largement contribué à la notoriété de la marque sur le territoire algérien durant les années 1990.

2. Présentation de l'entreprise Tchin-lait

Implantée sur l'ancien site de la limonadière Tchin-Tchin, à l'entrée de la ville de Bejaia, Tchin-Lait produit et commercialise du lait longue conservation UHT (Ultra Haute Température) sous le label CANDIA.

Tchin-Lait est une société privée de droit algérien. Constituée juridiquement en SARL, elle est dotée d'un capital social de 1.000.000.000 DZD, détenu majoritairement par M. Fawzi BERKATI, gérant de la société.

2.1. Historique de l'entreprise

Lors de notre entretien avec le gérant de la SARL Tchín-Lait, M. Fawzi BERKATI, celui-ci nous a confié quelques repères historiques à propos de la genèse et du développement de la société qu'il dirige et dont il est en même temps le propriétaire principal. La dénomination de la société TCHIN-LAIT n'est pas fortuite ; ce choix symbolise, selon son gérant, l'héritage de la famille BERKATI, à travers de la société TCHIN-TCHIN, spécialisée dans les boissons gazeuses depuis 1954. Elle a capitalisé une longue expérience dans le conditionnement des produits sous forme liquide. Pour comprendre le passage du métier de boissons gazeuses au lait UHT, il faut se replacer selon lui dans le contexte qui prévalait au début des années 90", avec l'ouverture du marché Algérien à la concurrence et par conséquent l'arrivée des gros mastodontes de la filière, à l'instar de COCA-COLA, PEPSI-COLA, et autres sociétés internationales de même stature. TCHIN-TCHIN voyait alors dans ces grandes multinationales, une menace sérieuse à son développement et à son avenir. Elle ne se sentait pas de taille à lutter contre des sociétés aussi puissantes. Selon le gérant, une révision de sa stratégie était devenue impérative, si elle voulait encore continuer à exister. C'est là que la fabrication des jus s'était imposée tout d'abord comme une solution beaucoup moins périlleuse, surtout que le marché algérien connaissait une demande en plein essor.

Selon M. BERKATI, c'est au cours des multiples études, prospections et visites menées dans cette optique, que peu à peu l'idée de se lancer dans le lait UHT a germé, puis a grandi, jusqu'à devenir une réalité.

Plus concrètement, le choix stratégique qui a prévalu en faveur du lait UHT, au lieu du lait pasteurisé, repose sur les facteurs suivants :

- le procédé UHT permet de conserver au lait toutes ses qualités nutritionnelles ;
- le produit est quasiment inexistant sur le marché national, alors que dans les autres pays, il représente l'essentiel du lait consommé ;
- c'est un produit idéal durant les périodes de chaleur, et notamment pour les régions du Sud ;
- au plan réglementaire, il est le plus indiqué, car pouvant se conserver à température ambiante, à l'inverse du lait pasteurisé qui exige une distribution sans interruption de la chaîne de froid.

À l'époque, toujours selon le gérant, l'idée d'un partenariat avec un professionnel du métier s'est imposée comme une nécessité impérieuse, un moyen incontournable d'accéder à la technologie en question, de là le choix de la « franchise » et du partenariat avec CANDIA.

Le contrat de franchise avec CANDIA France a été signé le 21/04/1999. Grâce à cette franchise, TCHIN-LAIT bénéficie de l'expérience et du savoir-faire d'une marque reconnue n° 1 en Europe. Plus concrètement, ce partenariat lui ouvre droit notamment à :

- l'utilisation des marques et des formes distinctives de conditionnement et d'emballage, ainsi que des créations publicitaires et promotionnelles ;
- le transfert du savoir-faire, comprenant les formules et procédés de fabrication ;
- L'assistance technique, commerciale et marketing.

2.2. Situation géographique

Tchin-Lait est une société privée de droit algérien implantée sur l'ancien site de la limonadière Tchin-Tchin qui était, à l'origine, une entreprise familiale, située à BirSlam à l'entrée de la ville de Bejaia.

Sa localisation géographique, face à l'axe routier principal (Route nationale n° 12), à moins de trois km du port et de l'aéroport international de Bejaia, lui confère une position stratégique dans ses relations commerciales et internationales.

2.3. Une spécialisation dans le lait UHT

Tchin-Lait est une laiterie moderne, dotée d'un équipement de dernière technologie pour la production et la commercialisation du lait longue conservation UHT (Ultra Haute Température) sous le label Candia, depuis mai 2001.

Le procédé UHT est un traitement en douceur qui préserve les qualités organoleptiques et nutritionnelles du produit. Il représente le meilleur compromis entre les demandes de produits non modifiés par le traitement et une durée de vie plus longue. Le lait UHT est obtenu après traitement à Ultra Haute Température; c'est un procédé qui consiste à chauffer le lait de 135° à 140° pendant deux à quatre secondes, ce qui permet de préserver les éléments essentiels du lait, et de lui conserver toute sa texture et le bon goût du naturel.

Conditionné dans un emballage en briks, hermétique, multicouches et aseptisé, le lait UHT Candia offre également l'avantage :

- D'être pratique et hygiénique ;
- De pouvoir se conserver hors chaîne de froid pendant 3 mois ;
- D'être prêt à la consommation, car ne nécessitant pas d'être bouilli ;
- Le rôle de l'emballage est la protection du produit contre la contamination microbienne (élimine tout risque de développement microbologique) et la détérioration chimique (dégradation nutritionnelle, garde les caractéristiques de goût et de la couleur).

3. Le contrat de franchise

Afin de se lancer sur le marché du lait sous la licence Candia, n'étant pas laitier de tradition, Tchín-Lait a opté pour un partenariat avec Candia, leader européen du lait. Le projet de l'entreprise Tchín-Lait a retenu l'attention de Candia qui l'a choisi. En 1999, un contrat de franchise a été signé entre Candia (franchiseur) et Tchín-Lait (franchisé).

Ce contrat de franchise n'est rien de plus qu'un partenariat entre l'entreprise Tchín-Lait et CANDIA, où chacune des parties trouve son intérêt : Candia peut, grâce aux contrats de franchise, étendre son marché et la notoriété de ses produits à l'échelle internationale; Tchín-Lait, quant à elle, peut bénéficier du savoir-faire de Candia pour produire des produits de bonne qualité, qui, de plus, sont déjà bien connus du marché algérien.

Voici, à titre d'exemple, certains engagements des deux parties dans ce contrat de franchise.

3.1. Engagement du franchiseur (Candia)

L'engagement le plus important de Candia est, sans doute, le fait d'autoriser le franchisé à produire et vendre ses produits sous la marque Candia. De ce fait, le franchiseur pourra bénéficier de la notoriété internationale de cette marque. De plus, Candia s'engage à fournir l'assistance nécessaire au franchisé pour la fabrication et la commercialisation de ses produits en Algérie. Cette assistance se matérialise, tant sur le plan technique que sur le plan commercial :

❖ *Sur le plan technique :*

- Assistance au franchisé en ce qui concerne les procédés et techniques de fabrication ;
- Faire bénéficier le franchisé de l'expérience de Candia pour le choix des équipements et des approvisionnements ;
- Assistance au franchisé pour la mise en œuvre du contrôle de la qualité des matières premières, de l'emballage et des produits finis.

❖ *Sur le plan commercial*

- Le franchisé bénéficie de l'expérience internationale de Candia en matière de commercialisation, de marketing et de merchandising;
- Assistance pour l'élaboration du plan marketing et campagne de communication.

Pour assurer cette assistance, Candia s'engage à envoyer en Algérie un ou plusieurs membres qualifiés de son personnel à des périodes choisies de l'année. Et Candia s'engage aussi à accueillir et former, dans ses usines en Europe, le personnel du franchisé.

3.2. Engagement du franchisé (Tchin-Lait)

En plus des redevances annuelles (royalties représentant un certain pourcentage du chiffre d'affaires) et du droit d'entrée que le franchisé doit payer à la signature du contrat, le franchisé doit prendre d'autres engagements qui ont pour but de préserver l'image de la marque Candia ou de se prémunir de toute concurrence déloyale aux produits Candia.

La préservation de la notoriété et de l'image de la marque Candia est un point primordial pour celle-ci. Pour cette raison, le franchisé s'engage à respecter certaines contraintes concernant le contrôle de la qualité de ses produits. En conséquence, il a été convenu que :

- Toutes les matières premières, les ingrédients, les emballages et les accessoires utilisés par le franchisé, pour la fabrication des produits Candia, devront être conformes aux normes de qualité prescrites par Candia.
- Le franchisé devra s'assurer de l'accord préalable de Candia sur le choix des fournisseurs d'équipements et de matières premières. Candia se réserve ainsi le droit de refuser l'intervention de tout fournisseur s'il estime que celle-ci est de nature à compromettre le niveau de qualité ou de productivité exigée pour les produits Candia.

II. LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE DE CAS

Pour répondre à nos questions de recherche et pour vérifier nos hypothèses, nous avons opté pour une étude monographique de la franchise *Tchin-Lait – Candia*. En plus de la recherche documentaire sur ce l'accord de franchise en question, on a procédé à un entretien exploratoire semi-directif avec le directeur de cette dernière en nous appuyons sur un guide d'entretien (*Cf. Annexe*).

Plus concrètement, notre étude de cas a été réalisée en deux temps :

- 1) Le recueil de données, avec :
 - la recherche bibliographique ;
 - et la remise d'un questionnaire au directeur de l'entreprise *Tchin-Lait*
- 2) L'analyse des données collectées.

1. Contexte et contraintes de l'étude

Afin de comprendre ce phénomène des alliances stratégiques, plus particulièrement les accords de franchise, on a été contraint de limiter notre étude de cas à l'entreprise Tchín-Lait et à accord de franchise qui la lie à Candia, vu le manque de temps et le refus de réponse de la plupart des entreprises abordées. Ces contraintes nous ont obligés à circonscrire notre champ de recherche.

Signalons qu'un contretemps nous a empêchés de décrocher un stage pratique au sein de l'entreprise, ce qui aurait éventuellement faciliter la collecte de données. En fait, vu la sensibilité du thème, on a essayé beaucoup de refus pour nos demandes de stage adressées à plusieurs entreprises (même pour une simple demande d'audience pour un simple entretien).

C'est pour cela qu'après avoir collecté et consulté une documentation sur l'étude de cas, essentiellement dans les travaux de recherche et les interviews données par le directeur de Tchín-Lait dans la presse spécialisée, on a opté pour un questionnaire qui a été remis à ce derniers afin d'y répondre et nous éclaircir ce sur phénomène des alliances stratégiques et pour compléter les résultats déjà obtenus.

2. Le questionnaire

C'est un document qui constitue « *une suite de questions, programmées selon un ordre et une logique prédéfinie par laquelle un enquêteur sollicite l'avis, le jugement ou l'évolution d'un interviewé* »¹.

Pour notre étude de cas, on a fait le choix de combiner deux (2) sortes de questions :

- **Les questions fermées** : on a opté pour ce genre de question vu le nombre assez important de questions posées, et pour nous assurer d'avoir des réponses claires et surtout faciliter les réponses pour l'interviewé et ne pas le décourager de sauté des questions.
- **Les questions ouvertes** : on a aussi posé certaines questions qui ne sont pas fermée pour donner à l'interviewé la possibilité de s'exprimer et nous donner plus de précision à certaine questions pour avoir davantage de renseignements et d'éclaircissements.

Nous avons formulé en tout 41 questions réparties en cinq thèmes, dont l'intérêt est de nous permettre de récolter les informations nécessaires et en cohérence avec les objectifs de

¹CAUMONT. D, « les études de marché, Comment concevoir, réaliser et analyser une étude », édition Dunod, Paris,p 87

notre recherche, à savoir les intentions et les motivations des entreprises locales dans le cadre d'un accord de partenariat, particulièrement en matière de transferts de savoir-faire et de technologique

Chaque thème traite de points bien déferents, allons de la logique sous-jacente au choix du partenariat aux motivations et aux objectifs des PME, en passant par les apports de chacun des partenaires (entreprise locale et multinationale) et leur relation conjointe. On a aussi abordé à la fin de l'entretien les résultats très concrets obtenus dans le cadre de ce contrat d'alliance.

III. ANALYSE ET MISE EN PERSPECTIVE DES RESULTATS DE L'ENTRETIEN

Signalons, de prime abord, que les résultats obtenus de l'entretien avec le directeur de l'entreprise Tchín-lait ont été mis en perspective avec l'analyse documentaire ayant permis la préparation du guide d'entretien. Le but de ce dernier étant de cerner les contours du contrat de franchise entre Tchín-Lait et Candia, et d'en dresser un bilan sur la durée.

Dans ce qui suit, nous proposons une analyse systématique des résultats de cet entretien exploratoire. Nous avons ainsi systématisé les résultats de notre entretien en cinq (5) grands thèmes, repartis de manières suivantes :

Thème 1: Le type d'alliance

Thème 2 : Le choix du partenaire, les motivations et les objectifs de Tchín-lait

Thème 3 : Les apports en ressources et en compétences

Thème 4 : La relation entre les partenaires

Thème 5 : Les résultats du partenariat

1. Le type d'alliance

Le but des questions posées dans le cadre de ce premier thème est de caractériser de manière générale le type d'alliances reliant Tchín-Lait à Candia.

D'après les directeurs de l'entreprise Tchín-Lait, l'alliance de type « franchise » qui a été signée en 1999 et lancée en 2001. Ce contrat n'est rien de plus qu'un partenariat entre l'entreprise Tchín-Lait et Candia, où chacune des deux parties trouve son intérêt.

2. Le choix du partenaire, les motivations et les objectifs de Tchín-lait

En se basant à la fois sur une recherche documentaire (notamment les interviews recueillies dans la presse spécialisée) et sur l'entretien que nous a accordé le PDG de Tchín-Lait, le changement radical de l'activité de cette dernière, en se lançant dans la production de lait UHT après avoir été à l'origine une entreprise de limonadière, est dû à la montée de la

concurrence dans ce secteurs et à l'arrivée des firmes multinationales, tels que Coca-Cola, Fanta ou encore Pepsi Cola, sur le marché algérien. En réponse, pour assurer sa survie dans ce nouveau contexte, l'entreprise Tchín-Tchín a dû changer de stratégie et carrément de domaine d'activité, pour se lancer dans la production de lait. Pour accéder à la technologie et pour différencier son offre, elle a fait le choix de s'allier avec l'une des principales multinationales dans le secteur, à savoir Candia SA. C'est donc de là que Tchín-Lait est apparu.

L'entreprise Tchín-Tchín a sollicité Candia après que cette dernière a arrêté ses exportations vers l'Algérie à cause des taxes douanière très élevées. Notons que Tchín-Tchín n'est pas la seule à avoir sollicité une alliance avec Candia ; d'autres offres concurrentes ont été mises en balance par Candia, nous a assuré le directeur.

Dans ce qui suit, on essayera d'explicitier les motivations derrière ce choix de la franchise comme forme d'alliance. On apportera aussi des éléments de réponse à d'autres questions, tels que : Pourquoi avoir choisi une multinationale comme Candia pour une telle alliance ? ; Quelles sont les principaux points qui ont été discuté ? ; ou encore, quelles sont les difficultés rencontrées lors de la négociation du contrat ? Le directeur de Tchín-Lait nous a ainsi donné quelques renseignements et explications sur ces différents points.

En effet, d'après les différentes définitions de la franchise qui ont été discutée au paravent et selon la fédération française de la franchise (FFF), la notion de savoir-faire et d'accès au brevet de son partenaire est présente, ce qui nous fait dire que l'accès au savoir-faire, à la technologie et à l'image de marque de la FMI, sont des facteurs-clés dans ce genre de contrat. C'est bien ce que confirme l'entretien avec le directeur de Tchín-Lait, où sa principale motivation dans l'accord de franchise conclu avec Candia est bien l'acquisition du savoir-faire technologique, et pour bénéficier de ses brevets et de son image de marque.

Par ailleurs, notre interlocuteur ajoute aussi que l'accès à l'expertise scientifique de l'extérieur et aux connaissances/compétences non disponibles en interne, sont aussi des facteurs décisionnels qui sont entrés en jeu lors du choix de partenaire. Ainsi, la FFF affirme, qu'en plus du savoir-faire et de la négociation du taux de royalties, l'assistance commerciale et technique est aussi un élément fondamental de la constitution de la franchise.

Avant la conclusion de tout accord de franchise, la phase des négociations semble très importante pour faire converger les vues et pour que toute les parties concernés soit sur la même longueur d'onde. A ce propos, le directeur a bien voulu nous donner quelques précisions sur les points qui ont été discutés durant cette phase des négociations. Notre interlocuteur nous a ainsi confirmé que le projet présenté par Tchín-Lait mettait surtout l'accent sur les moyens financiers et matériels mobilisés et sur la territorialité de la franchise,

qui est plutôt proche des autres concurrents ayant des activités similaires. Contre une redevance annuelle (royalties), le franchiseur (Candia) va, de son côté, mettre à la disposition de Tchín-Lait une assistance commerciale, marketing, technique, de production, de qualité et de R&D. Dans le cadre du contrat de franchise, Candia doit en effet assurer au franchisé un accompagnement au montage de projet et une assistance – essentiellement technique et commerciale – durant toute la durée de la franchise.

Au premier regard, on peut conclure qu'il n'y aura aucun problème à respecté les trois(3) engagements conclus par les deux parties dans le cadre de l'accord de franchise. S'agissant des engagements de Candia, à savoir le transfert de savoir-faire et la mise à disposition de Tchín-Lait d'une assistance toute au long du contrat, ceux-ci ont bien été respecté selon les propos du directeur. En ce qui concerne l'engagement principal de Tchín-Lait dans le cadre de l'accord, à savoir le transfert de royalties, toujours selon les propos recueillis auprès du directeur, celui-ci a posé de gros problèmes déjà lors des négociations et le continue jusqu'à aujourd'hui. En effet, le contrat de franchise ne dispose d'aucun encadrement juridique en Algérie et n'est toujours pas reconnu par la Banque d'Algérie, ce qui rend le transfert des redevances impossibles, nous a confié le directeur. Ainsi, la réglementation algérienne exige pour toute sortie de devises qu'il y ait une contrepartie matérielle.

Mais comment alors l'entreprise locale procède-t-elle au paiement des royalties ? Telle est la question qu'on a posé au directeur de Tchín-Lait. Afin que cette alliancevoie le jour, le contrat de franchise a dû être transformé en un simple contrat d'assistance technique, commerciale et marketing, avant d'être déposé à la Banque d'Algérie. Ce qui veut dire que le savoir-faire acquis par Tchín-Lait n'est rien d'autre qu'une prestation de service de la part de Candia aux yeux de la réglementation algérienne. C'est ainsi que le problème des royalties a été surmonter.

3. Les apports en ressources et en compétences

Le but de cette série de questions est de savoir si Candia a bien contribué, d'une manière ou d'une autre, à la concrétisation de cette franchise, et quelle sont les apports concrets de chacune des parties de ce contrat.

Comme nous l'avons déjà souligné dans l'axe précédent, Tchín-Lait a présenté son projet en mettant en évidence notamment les moyens mobilisés pour cette franchise. Dans cet axe, le directeur a donné plus de précisions en ce qui concerne le type de ressources et de compétences prévues dans le cadre cette alliance.

Contre l'acquisition du savoir-faire et du label Candia, Tchín-Lait a dû mobiliser pour la concrétisation de cette franchise plusieurs moyens et compétences, à savoir : les actifs physiques et financiers, les immobilisations et le capital social. L'essentiel des immobilisations est constitué par l'emplacement de l'entreprise-mère (Tchin-tchin). Il y a, par ailleurs, la totalité de la main-d'œuvre qui est intégralement d'origine locale. En outre, il ne faut pas oublier le financement de la construction de l'unité de production, à laquelle Candia n'a pas participé selon les propos du directeur. En définitive, Candia s'est contenté de mettre à disposition de son franchisé (Tchin-Lait) uniquement son savoir-faire, son expérience et son image de marque. Signalons enfin que le capital social de l'entité est détenu jusqu'à aujourd'hui à 100% par le directeur de Tchín-Lait.

4. La relation entre les partenaires

Le but de cette section est de savoir si l'entreprise locale, à savoir Tchín-Lait, a bien conservé son indépendance au fil du temps dans la relation qui la lie à Candia. En d'autres termes, peut-elle encore prendre des décisions stratégiques en toute indépendance ou est-elle contrôlée et influencée par le leadership de Candia ? Une renégociation des clauses du contrat est-elle toujours possible ou bien sont-elles définitivement fixées ?

Ouchi (1977, in Yan et Gray 1994) définit le contrôle « *comme la capacité à influencer le processus de prise de décisions stratégiques dans une organisation* ». D'après notre revue de la littérature empirique sur les alliances asymétriques, plusieurs facteurs peuvent intervenir dans le contrôle que peut exercer une firme multinationale (FMN) sur une PME du pays d'implantation, et l'un d'eux est justement la taille. L'asymétrie de taille entre partenaires a ainsi des effets ambigus sur le choix des mécanismes de pilotage (contrôle-confiance). Ainsi, une PME algérienne, à l'image de Tchín-Lait, peut se trouver dans une situation non confortable par rapport à la FMN et avoir à subir son pouvoir et son contrôle.

Toujours dans le cadre de l'entretien, le directeur nous a confié qu'il existe une relation de cofinancement entre les deux parties. Bidault et Jarillo (1995) définissent la confiance comme « *le sentiment que l'autre partie va se comporter de façon conforme à nos intérêts* ». ²Dans une série de questions relatives à la confiance et à la nature de la relation qu'entretiennent les deux parties, le directeur de Tchín-Lait nous a affirmé que cette relation de confiance a bien porté des fruits, que ses effets sont très largement positifs pour les deux parties, et qu'il n'y a aucune difficulté à gérer cette relation.

²Karime TRABELSI, revue management & avenir (La confiance : la « plate-forme » de l'alliance stratégique), 2007, p 224.

Quant au contrôle, le directeur nous a confié qu'il a toute la liberté d'agir, de prendre des initiatives et qu'il ne subit aucune influence de la part de Candia. A titre d'exemple, les fournisseurs sont aujourd'hui choisis à 100 % par Tchín-Lait, même si Candia peut toujours suggérer une liste de fournisseurs sous contrat dans d'autres pays. Il ajoute aussi qu'il peut prendre toutes les décisions nécessaires au développement de son entreprise, sans avoir à consulter l'avis de Candia, sauf si ça a un impact sur l'image de marque du franchiseur, tel est le cas du lancement de nouveaux produits, par exemple.

S'agissant de la possibilité de renégocier les clauses du contrat de franchise, le PDG de Tchín-Lait nous a confié qu'il avait le champ libre pour demander une révision de clauses convenues au départ. Il nous a même affirmé qu'il a déjà essayé par le passé de renégocier le taux de royalties et demander une assistance supplémentaire. Mais, malheureusement, il a dénié révéler l'issue qu'a eue cette demande.

En définitive, pour cette franchise Tchín-Lait – Candia, on peut conclure que l'influence ou le contrôle qu'exerce la multinationale sur son partenaire local est relativement marginal, et ce dernier garde une relative indépendance.

5. Les résultats du partenariat

Quel bilan peut-on tirer du partenariat qui lie Tchín-Lait à Candia ? Le but des questions posées dans cette section est de savoir si l'entreprise Tchín-Lait a bien réalisé tous les objectifs qu'elle s'est tracés, notamment en matières de transferts technologiques et de savoir-faire.

Dans notre revue de la littérature empirique sur les alliances, en générale, et la franchise, en particulier, nous avons retenu que les objectifs de l'entreprises locale s'inscrivent dans la cadre d'une stratégie visant à s'ouvrir au monde, faire face à la concurrence, se développer et acquérir le savoir-faire et la technologie qui existe pas en interne.

D'après le directeur de Tchín-Lait, le contrat de franchise a permis à son entreprise de développer sa base de connaissances et réaliser les objectifs fixés au début de la relation en matière de savoir-faire et de transferts technologiques. En effet, l'entreprise Tchín-Lait, avant la conclusion de l'accord de franchise, ne possédait aucun savoir-faire en matière de production laitière, encore moins dans le lait UHT. Grâce à cette franchise avec Candia, Tchín-Lait a désormais accès à la technologie la plus avancée dans le monde dans le domaine de production de lait UHT, une technologie identique à celle qu'utilise Candia France. Si

Tchin-Lait a réussi à accéder à tous le savoir-faire et la technologie dont dispose CANDIA, comment ce transfert s'est-il effectuer concrètement ? Telle est la question posée.

Dans l'entretien, le directeur nous a confié que le transfert de savoir-faire et des innovations de Candia s'opère principalement par le déplacement et la formation des employés de Tchin-Lait dans les usines de Candia en France. Dans certains cas, c'est les formateurs de chez Candia qui se déplacent à l'intérieur des usines Tchin-Lait ici en Algérie. Le programme de formation concerne tous les services : production, marketing, commerciale, technique...En définitive, on déduit de notre étude de cas qu'il y a une étroite coopération pour la formation du personnel, du moment que le franchiseur répond parfaitement au besoin du franchisé en matière de formation continue de son personnel, qui est un élément fondamental dans le suivi du développement et de l'évolution du marché.

En outre, notre interlocuteur nous a confié que les produits Candia fabriqués par Tchin-lait en Algérie ne sont tout à fait identiques à ceux fabriqués par CANDIA en France, à l'exception de Candi-Choco. En effet, Tchin-Lait dispose de sa propre structure de Recherche-Développement (R&D), installée au début de l'alliance afin répondre de manière plus adaptée aux besoins spécifique du consommateur algérien, notamment en adaptant les recettes de fabrication selon les goûts et les préférences de ce dernier.

En résumé donc, on peut conclure que les termes du contrat de franchise ont bien été respectés par CANDIA et Tchin-Lait n'a eu aucune difficulté à s'approprier le savoir-faire et l'expertise de son franchiseur.

S'agissant de l'évolution de la part de marché et du chiffre d'affaires, le directeur de Tchin-Lait nous a confié que cette dernière est aujourd'hui le leader du lait UHT en Algérie, avec 80% de part de marché et une progression à deux chiffres de ses recettes depuis son lancement en 2001. Entre 2014 et 2017, le chiffre d'affaires de l'entreprise Tchin-Lait a ainsi progressé de 15% en moyenne annuelle.

Au terme de notre étude de cas, qui a porté donc sur le transfert de technologie dans le cadre d'un contrat de franchise, retenons que le transfert de compétences et de savoir-faire dans le cadre de l'accord de franchise Tchin-Lait – Candia se résumant, pour l'essentiel, à la formation continue du personnel de l'entreprise locale par le franchiseur.

Dans le cadre de cette coopération, les deux parties arrivent ainsi à trouvent leurs intérêts. S'agissant de l'entreprise Tchin-Lait, elle bénéficie de l'image de marque et du savoir-faire de Candia, avec un produit de qualité qui lui permet d'occuper une position de leader sur le marché local. Pour Candia SA, en plus des redevances (royalties) perçues

annuellement, elle bénéficie de l'engagement et de l'implication d'un partenaire digne de confiance, lui permettant de préserver la réputation et le prestige de la marque Candia.

CONCLUSION

Ce chapitre nous a permis de connaître de façon générale l'entreprise Tchín-Lait, et plus particulièrement son accord de franchise avec Candia SA. D'abord, nous avons cherché à caractériser de manière générale le type d'alliances reliant Tchín-Lait à Candia. Nous nous sommes intéressé par la suite aux motivations derrière le choix du partenaire et aux objectifs de Tchín-Lait. Nous avons par la suite essayé d'identifier les apports en ressources et en compétences des deux parties à l'accord de franchise, avant d'aborder les rapports de pouvoir et coopération entre ces derniers. Enfin, nous avons tenté de dresser un bilan de la relation entre les deux parties à l'accord de franchise.

CONCLUSION GENERALE

Les alliances stratégiques en générales sont basées sur des relations asymétriques entre les partenaires, dans la contribution et dans le partage des fruits de la coopération. La taille ainsi que les ressources tangibles et intangibles détenues par les partenaires, ne sont pas interchangeables. Des différences existent également dans le pouvoir de négociation et dans le niveau de dépendance mutuelle.

Qu'il s'agisse d'une joint-venture ou d'une autre forme de partenariat, les entreprises sujettes à l'alliance doivent élaborer des objectifs précis et bien structurés, et avant tout bien choisir son allié afin de minimiser les risques d'échec de cette alliance.

Les risques en question sont très nombreux et multiformes, et se font quelques fois dissuasifs devant toute nécessité de relation. On finit souvent en pareil cas par se laisser enfin forcer la main. Tel marché ou telle matière première restera inaccessible, tant que tel opérateur ne sera pas gagné en partenaire. Tel procédé de fabrication ou méthode de gestion sera hors de portée sans le concours de telle autre entreprise de tel pays ou domaine.

Les pièges et les problèmes de l'alliance, ainsi que ses avantages, dépendent avant tous du type d'alliance nouée au départ. Par exemple, dans les alliances de pseudo-concentration, l'efficacité de l'ensemble s'oppose au maintien de l'autonomie stratégique de chaque allié. Pour préserver cette autonomie, chaque entreprise doit gérer un portefeuille d'alliance diversifié et cohérent.

L'idée de départ de ce travail était de donner un aperçu global des alliances stratégiques asymétriques, de connaître leur fonctionnement, les avantages et les raisons poussant les entreprises à s'engager malgré les risques qu'elles peuvent bien subir durant ce partenariat. C'est ce que nous avons fait dans le premier chapitre avant de nous concentrer sur un type bien défini de partenariat, qui est la franchise. Cette dernière est jugée assez importante dans les pays en voie de développement, tel que l'Algérie. En effet, ouvrir les portes à la franchise peut être une source non négligeable pour acquérir le savoir-faire et la technologie nécessaire, pas seulement pour le développement des entreprises locales et leur épanouissement, mais également au développement de l'économie du pays et l'apparition des centres de R&D et des infrastructures.

C'est dans ce sens que nous nous sommes intéressés dans ce travail à l'étude du contrat de franchise en particulier, en essayant de préciser les motivations et les intérêts des franchisés et franchiseurs, en soulignant les différents éléments-clés qui constituent le contrat de franchise, et, par la suite, orienter notre recherche vers un cas bien déterminé, où on va étudier le contrat de franchise entre l'entreprise algérienne Tchén-Lait et l'entreprise CANDIA France, et apporter une réponse à notre question de départ et en cherchant une confirmation de nos hypothèses.

Notre étude, qui est centrée sur les alliances stratégiques asymétriques, nous a permis de valider notre première hypothèse sur la nature de la franchise, dans laquelle on a posé que l'un des objectifs principaux pour les entreprises locales dans l'alliance est d'acquérir le savoir-faire nécessaire et l'expertise de la FMN pour faire face à la concurrence et assurer sa survie.

En outre, l'objectif de cette étude est de déterminer le degré de satisfaction de l'entreprise locale dans cette franchise en matière de transferts technologiques et de savoir-faire, et d'en déduire si ce transfert se réalise vraiment sur le terrain, comme il est stipulé dans le contrat, et sans aucune contrainte. De notre cas pratique sur la franchise, on a bien confirmé que la franchise se présente comme une source importante de transfert de technologie et de savoir-faire, mais aussi de formation continue et de créations d'emplois. Mais il reste qu'elle est confrontée à beaucoup de contraintes, telle que l'absence de base juridique pour le transfert des royalties, qui peut être considéré aujourd'hui comme le principal obstacle qui freine et ralentit les multinationales à s'installer en Algérie, obstacle auxquelles les autorités doivent remédier pour accroître le bénéfice des transferts technologiques qui représentent une opportunité d'optimiser la croissance économique algérienne.

En outre, nous avons pu conclure dans le cadre de notre cas d'étude que les motivations principales de l'entreprise locale derrière une alliance stratégique est d'accéder au savoir-faire et à l'expertise de la FMN pour faire face à la concurrence et se développer, en assurant sa survie sur le marché. Ainsi, on a pu valider notre hypothèse concernant les raisons et les objectifs des alliances stratégiques dans notre cas d'étude.

Malgré les obstacles qui surviennent lors de la négociation du contrat de franchise, notamment le transfert de royalties et l'absence d'un cadre juridique pour encadrer ce type de contrats, l'entreprise locale Tchén-Lait, pour payer les royalties à son franchiseur, a dû transformer le contrat de franchise en un contrat pour l'acquisition de savoir-faire et de technologies.

Par ailleurs, dans notre cas pratique, on a bien confirmé que le transfert de technologie et de savoir-faire se sont effectués réellement sur le terrain comme il est bien stipulé dans le contrat, donc nous pouvons dire que la firme Candia a bien respecté son engagement aussi. Ainsi, nous avons constaté que les deux parties trouvent leurs intérêts, que ça soit pour l'entreprise Tchén-Lait qui bénéficie de l'image de marque, du transfert de technologie et du savoir-faire. Ce dernier se résume essentiellement par l'apprentissage du personnel et l'assistance commerciale, technique, de production et de marketing. Aussi, la firme Candia a grandement profité de l'accord pour réinvestir le marché algérien après l'avoir abandonné en 1998, par le placement de ses produits sur le marché algérien et en tirant profit des redevances, et d'un partenaire digne de confiance qui assure la préservation de l'image de marque de Candia.

De ce fait, on peut dire que les alliances stratégiques en Algérie sont un moyen et une nouvelle stratégie adoptée par la majorité des entreprises qui souhaitent s'ouvrir au monde et se développer par l'acquisition de savoir-faire et l'apprentissage des techniques de production, marketing...

En définitive, on peut conclure de notre étude de cas que les contrats de franchise sont un moyen efficace de transferts technologiques, que nous trouvons assez négligée dans la littérature empirique. Cette recherche nous a permis de valider toutes les hypothèses que nous avons posées au départ, répondant ainsi à notre problématique et aux questions posées.

Références

Bibliographiques

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Ouvrage

- CAUMONT D. « les études de marché, Comment concevoir, réaliser et analyser une étude », édition Dunod, Paris, 2007.
- LELOUP J. La Franchise, droit et pratique , édition Delmas, 2004
- Pettinato F, La Franchise, les formes, les avantages, les inconvénients , le contrat et ses clauses, ce qu'il faut savoir avant et après avoir choisi une franchise, éditions de vecchi, 2001.

Mémoire et thèses

- BENHADIDDJ. Mémoire de fin d'études En vue de l'obtention du diplôme Ingénieur Commercial, la franchise, 2007.
- BOUVIER A. Regards sur le contrat de franchise. Droit. Université de Montpellier, 2015.
- DELANGLE M. Mémoire, La Franchise et ses modèles concurrents, Université de Montpellier I, 2014.
- MAHAMADOU MINDAOUDOU Z. Les alliances stratégiques entre PME et FMN : Spécificités et analyse de la performance - Le cas des PME françaises, thèse de doctorat en science de gestion, université de Pau et des pays de l'Adour, 2014.
- Mansour L. Étude de l'influence des pratiques d'élevage sur la qualité du lait : effet de l'alimentation, thèse de doctorat, université Ferhat Abasse, 2015.
- MUSTAPHA M . Mémoire, Le Rôle du système de communication interne mis en place dans l'atteinte des objectifs fixés par les acteurs de la franchise : cas des franchises de nettoyage au Québec, Université du Québec de Trois-Rivières, avril 2014
- OUCHERIAT F. et ZOUAGUI F. les alliances stratégiques : facteurs de réussite et effets externes, université ABDERRAHEMANE MIRA- Bejaia, 2015.
- SEKHER K. Partenariat d'innovation technologique : une opportunité concurrentielle pour les entreprises : cas SAIDAL, mémoire de magister, UNIVERSITE Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou, 2012.
- TOURI R. Dimensions organisationnelles et culturelles des alliances dyadiques internationales : Étude de deux cas d'alliances en contexte algérien, thèse de doctorat, université VERSAILLES SAINT-QUENTIN EN YVELINES, 2016.

Article et revue

- Agroligne, novembre-décembre 2015
- Assens C. et Cherbib J. « l'alliance asymétrique : une stratégie durable ? » La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 243-244, 2010.
- Cheriet F. and Cherbib J. L'instabilité des alliances stratégiques asymétriques. Une option programmée par la firme multinationale ? Revue internationale P.M.E, publier 2014, Volume27, Issue2, 201
- Comité Exécutif de Copenhague, Annuaire 1994/II, Licence de Marque et "franchising".
- E. Cherif, article, Agroligne, novembre-décembre 2015.
- Les problèmes qui font obstacle au développement, une trentaine de franchisés déjà en Algérie, des installations en douceur, article paru dans le quotidien Le Soir d'Algérie du jeudi 18 octobre 2007.
- OUSSEDIK C. Directeur de l'Unité de production de Draa-Ben-Khedda(Wilaya de Tizi-Ouzou), Enfin, L'Industrie laitière voyait le jour !
- TRABELSI K. revue management & avenir (La confiance : la « plate-forme » de l'alliance stratégique), 2007.

Sites Internet

- depechedekabylie.com
- dz.ac-franchise.com
- <http://www.definition-marketing.com>
- <https://dz.ac-franchise.com>
- webcache.googleusercontent.com
- www.dziri-dz.com
- www.agroligne.com.
- www.algerie-eco.com
- www.cairn.info
- www.erudit.org
- www.stdevelopments.net
- www.tchinlait.com

TABLES DES MATIERES

Table des matières

Remerciement

Dédicace 1

Dédicace 2

Liste des abréviations

Sommaire

INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 01: aspects théoriques des alliances stratégiques asymétriques.....	5
Introduction.....	5
I. QUELQUES DÉFINITION ET CONCEPTS THÉORIQUES.....	6
1. Définitions, caractéristiques, avantages et inconvénients des alliances stratégiques.....	6
1.1. Définitions des alliances stratégiques.....	6
1.2. Caractéristiques des alliances stratégiques	7
1.3. Avantages et inconvénients des alliances stratégiques.....	8
1.3.1. Avantages.....	8
1.3.2. Les inconvénients.....	9
2. Typologie des alliances.....	9
2.1. Alliances entre entreprises concurrentes.....	9
2.1.1. Alliance complémentaire	10
2.1.2. Alliance de Co-intégration.....	11

2.1.3. L'alliance de pseudo-concentration.....	11
2.2. Alliances entre firmes non concurrentes.....	12
2.2.1. Joint-ventures de multinationalisation (entreprise commune).....	12
2.2.2. Les partenariats verticaux.....	13
2.3. Accords intersectoriels.....	15
3. Théories des alliances stratégiques.....	17
3.1. Théorie des coûts de transaction.....	17
3.2. La théorie de l'apprentissage organisationnelle.....	17
II. GÉNÉRALITÉS SUR ALLIANCES ASYMÉTRIQUES.....	18
1. Définition des alliances stratégiques asymétriques.....	18
2. Critères d'asymétrie organisationnels et stratégiques.....	18
2.1. Taille.....	18
2.2. Nature et spécificités des ressources engagées.....	19
2.3. Le niveau d'expérience.....	20
2.4. La culture organisationnelle.....	20
3. Formes d'asymétrie dans l'alliance.....	21
3.1. Asymétrie dans la structure de gouvernance.....	21
3.2. Asymétrie dans la capacité d'apprentissage.....	22
3.3. Asymétrie dans le pouvoir de négociation.....	23
4. L'asymétrie dans les alliances stratégiques : effets et risques pour les allies.....	25
III. OBJECTIFS ET ENJEUX DES ALLIANCES STRATÉGIQUE.....	27

1. Les objectifs des alliances stratégiques.....	27
1.1. Le transfert de technologie.....	27
1.2. Réduction des couts.....	27
1.3. Réduction des risques.....	28
1.4. L'intégration dans un nouveau marché.....	28
1.5. L'acquisition de nouvelles connaissances.....	29
2. Les enjeux des accords de partenariat.....	29
Conclusion.....	31
CHAPITRE 02 : Les alliances stratégiques appliquées au secteur agro-alimentaire en Algérie.....	32
Introduction.....	32
I. LES CONTRATS DE FRANCHISE	32
1. Définitions et fonctionnement de la franchise.....	34
1.1. Quelques définitions de la franchise.....	35
1.2. Le fonctionnement de la franchise	35
2. Éléments fondamentaux de la franchise.....	35
2.1. Le franchiseur	35
2.2. Le franchisé.....	35
2.3. La marque.....	35
2.4. Le savoir-faire	36
2.5. L'assistance commerciale et technique	36
2.6. Le contrat de franchise.....	36

3. Les avantages de contrat de franchise.....	37
3.1. Intérêts du franchisé.....	37
3.2. Les intérêts de franchiseur.....	38
II. TYPOLOGIE DE LA FRANCHISE.....	38
1. Les formes de la franchise.....	39
1.1. Principaux formes	39
1.1.1. La franchise de production ou « la franchise industrielle ».....	39
1.1.2. La franchise de distribution.....	39
1.1.3. La franchise de service.....	39
1.2. Les formes de franchise.....	39
1.2.1. La pluri- franchise.....	39
1.2.2. Franchise corner ou « coin franchise ».....	39
1.2.3. Le co-branding.....	40
1.3. Les autres formes d’alliances proche de la franchise.....	40
1.3.1. Le commerce associé.....	40
1.3.2. Le commerce intégré.....	41
III. LA FRANCHISE EN ALGÉRIE.....	41
1. Développement de la franchise en Algérie.....	41
2. La franchise installée en Algérie.....	42
3. Les obstacles au développement en Algérie.....	42
3.1. Le vide juridique.....	43

3.2. La problématique des royalties.....	43
3.3. Problème de bail.....	44
4. La franchise créatrice d'emploi.....	45
IV. LE SECTEUR AGRO-ALIMENTAIRE EN ALGÉRIE.....	45
1. Le marché des industries alimentaire en Algérie.....	46
2. Un secteur dominé par les industries privées.....	46
3. Industrie des produits laitiers en Algérie.....	47
3.1. Aperçu historique de l'apparition de l'industrie laitière.....	47
3.2. Secteur laitiers en Algérie.....	48
Conclusion.....	51
CHAPITRE 03 : Cas pratique avec la franchise <i>TCHIN-LAIT-CANDIA</i>	52
Introduction.....	52
I. PRÉSENTATION DE L'ENTITÉ TCHIN-LAIT-CANDIA.....	52
1. L'entrée de Candia en Algérie.....	52
2. Présentation de l'entreprise Tchín-Lait.....	52
2.1. Historique de l'entreprise.....	52
2.2. Situation géographique.....	54
2.3. Une spécialisation dans le lait UHT.....	54
3. Le contrat de franchise.....	55
3.1. Engagement du franchiseur (Candia).....	55
3.2. Engagement de franchisé(Tchin-Lait).....	56

II. LA MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE DE CAS.....	57
1. Contexte et contraintes de l'étude.....	57
2. Le questionnaire.....	57
III. ANALYSE DES RÉSULTATS.....	58
1. Interprétation et analyse des réponses obtenues.....	58
Conclusion.....	63
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	64

BIBLIOGRAPHIE

LISE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

Liste des figures

- **Figure 1** : représentation schématique d'une alliance
- **Figure 2** : les typologies des alliances

Liste des tableaux

- **Tableau 1** : Grille d'analyse des formes de relation et de rapprochement entre entreprises (Garrette et Dussauge, 1995, P96)
- **Tableau 2** : les franchises installées en Algérie et leurs domaines d'activité

ANNEXES

I. Type d'alliance

1. De puis quant avez vous signé cette accords de coopération entre Candia et Tchín-lait?
2. Quelle types d'alliances avez vous signez?

Cochez la ou les réponses

- Joint-ventures (entreprise commune).
- Contrat de licence.
- Sous-traitance.
- Alliance complémentaire
- Autres (A souligner):.....

3. La franchise de Candia et Tchín-lait est t'elle du genre ?

Coché la ou les bonnes réponses

- Franchise de production
- Franchise de distribution
- Franchise de service

4. Pouvez-vous nous dire quelles sont les divergences existant entre votre partenaire et vous?

II/ Choix du partenaire, motivations et objectifs de Tchín-lait a s'engagé dans ce contrat de franchise

- 1) Quels sont les facteurs décisionnels qui entrent en jeu lors du choix du partenaire ?

Cochez la ou les réponses

- Accès à des activités de R&D
- Accès aux activités cliniques/réglementaires
- Accès à des activités de production/fabrication
- Accès à des marchés/circuit de distribution local
- Accès à des marchés/circuit de distribution régional
- Accès à l'expertise scientifique de l'extérieur
- Accès aux connaissances/compétences non disponibles en interne
- En prévision d'une fusion/acquisition
- Accès à d'autres brevets et licences
- Accès à du capital
- Réduction du risque ou de la vulnérabilité
- Autre :

- 2) Selon vous, pourquoi une entreprise décide de s'engager dans une alliance? Est-ce pour :

Cochez la ou les réponses

- Accéder aux ressources financières de son partenaire
- Gagner plus de part de marché
- Acquérir un savoir-faire technologiques

- Accéder au portefeuille de brevets de son partenaire
 - Bénéficier de la crédibilité et de l'image de marque de son partenaire
 - Profiter du réseau de distribution de son partenaire
 - Moyen de commercialisation de vos technologies
 - Autres (A souligner).....
- 3) pourquoi avez-vous choisis l'entreprise Candia comme partenaire et pas une autre ?
 - 4) Comment se sont établis les rapports de partenariat entre Tchic-lait et Candia, sachant qu'il s'agissait d'une franchise et non d'une licence ?
 - 5) Nous savons tous que les lois de la franchise sont très complexes en Algérie, est ce que ce contrat a été validé par la Banque d'Algérie
 - 6) Comment votre organisme procède-t-il au paiement des royalties ?
 - 7) Avez-vous eu des négociations avec votre partenaire avant la signature du contrat
 - 8) Si vous avez eu des négociations quels sont les points qui ont été discutés ?
 - 9) Avez-vous eu des difficultés lors de la négociation de l'accord ? Si oui, lesquelles?
 - 10) Veuillez exprimer le degré de proximités entre le site où vous êtes implanté et les entreprises ou institutions ayant des activités similaires ou connexes aux vôtres?
 - Très éloigné
 - Éloigné
 - Plutôt éloigné
 - Plutôt proche
 - Proche
 - Très proche
 - 11) Quelles sont les raisons qui ont poussé votre entreprise à opter pour un tel accord ? Est ce que pour :

Cochez la ou les réponses

 - Le transfert technologique
 - La réduction des coûts
 - La réduction des risques
 - L'intégration dans de nouveaux marchés
 - Autres (A souligner)

III/ Les apports de ressources et compétences

- 1) Quel type de ressources avez-vous engagé dans l'alliance ?

Cochez la ou les réponses

 - Actifs physiques
 - Actifs financier
 - Immobilisation
 - Capitale sociale
 - Compétences et savoir faire
 - Autres (a souligner).....
- 2) Quel type de compétences avez-vous engagé dans l'alliance ?
- 3) Qu'est-ce que la multinationale apporte aux entreprises locales en retour en termes de Compétences?

4) En termes de capitaux, le franchiseur Candia est-il partie prenante dans l'entreprise Tchinq-Lait ?

5) A votre avis, votre entreprise et son partenaire ont-ils besoin des ressources de chacun pour atteindre leurs objectifs ?

VI/ La relation entre les partenaires pendant le partenariat

1) Pouvez-vous nous parler de vos relations avec votre partenaire ? sont-elles plutôt :

Cochez la ou les réponses

- Facile à gérer
- Difficile à gérer
- Autres (A souligner).....

2) dans le cas ou vos relation avec votre partenaire sont difficile a gérer, pouvez-vous nous dire pour quoi ?

3) Existe- t-il une relation de confiance entre vous ?

- Oui
- Non

4) Est-ce que vous pensez que la différence de taille, de culture organisationnelle, d'expérience ou d'apport de ressources influence la confiance existant entre votre partenaire et vous ?

5) Quels sont selon vous les effets de la confiance sur les résultats de la relation ? Sont-ils :

- Positive
- Négative

6) Les fournisseurs sont-ils sélectionnés par la firme Candia ou bien par Tchinq-Lait, comment décrivez-vous votre relation avec eux ?

7) En termes de prise de décision, êtes-vous obligés d'informer l'entreprise Candia pour chaque décision prise ?

V/ Résultats du partenariat

1) Quelle est votre appréciation globale de cet accord de partenariat ?

- Positive
- Négative

2) Pensez-vous que votre partenaire est satisfait des résultats de votre alliance ?

- Oui
- Non

3) Pensez-vous que tous vos objectifs ont été atteints suite à l'alliance ?

- Oui
- Non

4) Pensez-vous que les objectifs de votre partenaire ont été atteints ?

- Oui
- Non

- 5) Avez-vous l'impression d'avoir développé votre base de connaissances et acquis le savoir faire dont dispose votre partenaire?
- Oui
 - Non
- 6) Quels sont selon vous les facteurs ayant influencé positivement ou négativement le développement de vos connaissances et l'acquisition de nouvelles connaissances après la formation de l'alliance ?
- 7) Si l'un des objectifs rechercher par l'entreprise locale et le transfert technologique, avez vous l'impression d'avoir atteint cette objectif ?
- Oui
 - Non
- 8) Que pouvez-vous dire sur l'évolution de la part de marché et du chiffre d'affaire de l'entreprise locale depuis la formation de l'alliance?
- 9) La technologie et le savoir-faire transmis pour Tchou-Lait, est-il le même que celui de l'entreprise mère ?
- 10) Comment se passe le transfert du savoir-faire et le label vers l'entreprise ?
- 11) Durant toutes les années d'alliance avec Candia, aviez-vous essayé de changer quelques clauses du contrat ?
- 12) Comment estimez-vous la situation des technologies utilisées actuellement dans l'entreprise ?
- 13) Vos produits existants sur la marché algérien sont-ils les même que ceux commercialisé en franchise par Candia ??
- 14) Pourriez-vous nous donner la progression de votre chiffre d'affaires des trois dernière années

RÉSUMÉ :

L'alliance ou le partenariat est, de nos jours, une mesure qui s'impose à toute entreprise désirant se développer dans un domaine donné, faire face à la concurrence, et diversifier son activité. Elle a, d'une façon ou d'une autre, quelque chose à gagner ou à éviter de perdre. Moyens humain ou techniques, positionnement sur les marchés, accessibilité territoriale ou restrictions douanières, expertise scientifique ou savoir-faire, tous ces critères indiquent le chemin qui mène directement vers l'alliance

Malgré que la franchise n'existe pas juridiquement en Algérie et que la Banque d'Algérie ne reconnaît pas le transfert de royalties, cela n'a pas empêché les multinationales de s'allier avec des entreprises locales. En se plaçant du côté du partenaire local, la franchise reste l'une des formes d'alliance les plus pertinentes en matière de transferts de technologie et de savoir-faire.

Le cas que nous avons étudié, à savoir la franchise Tchén-Lait – Candia, offre un excellent exemple sur les contraintes et les opportunités de ce genre de partenariats, notamment en matière de transfert de technologie et de savoir-faire.

Mots-clés : *Alliances stratégiques asymétriques, Franchise, Transferts de technologie, Tchén-Lait – Candia, Bejaia, Algérie.*

ABSTRACT :

The alliance or partnership is nowadays a measure Companies desiring development in a given field, facing competition and diversifying its business. One way or another, it has something to gain or avoid losing. Technical means, positioning on the markets, territorial accessibility, customs restrictions, scientific expertise or know-how, all these criteria indicate the path that leads directly to the alliance.

Although the franchise does not exist legally in Algeria, and the bank slows its conclusion. This does not prevent the multinational from partnering with local companies. Franchising remains one of the most relevant forms of alliances in terms of technology transfers and know-how.

The case we studied, Tchén-Lait, Bejaia and its alliance with Candia remains the best example that can be given in the case of transfer of technology and know-how. At the risk of being trampled by world elephants (Coca-Cola and Pepsi-Cola ...). The former family business Tchén-tchén was found overnight with the multinational Candia France.

To say the least, for now, this is the story of a fascinating success. The thing remains to study more deeply, in a larger context.

Keywords : *Asymmetric strategic alliances, Franchise, transfers of technology, Tchén-Lait – Candia, Bejaia, Algeria.*