



Le partenariat une option stratégique pour l'entreprise algérienne afin d'acquérir la technologie et contribuer à l'amélioration des capacités locales de production

Le partenariat une option stratégique pour l'entreprise algérienne afin d'acquérir la technologie et contribuer à l'amélioration des capacités locales de production.

BENDIAF Djamila.

*étudiante en doctorat
Université SIDI BEL ABBES, Algérie.*

Pr . DANI EL KEBIR Maachou

*Professeur
Université SIDI BEL ABBES, Algérie.*

Résumé:

Compte tenu de l'expérience de nombreux pays, le partenariat étranger est considéré comme un facteur de développement et constitue également un moyen pour acquérir la technologie, contribue à la hausse de la productivité et à l'amélioration des capacités locales de gestion ,c'est pourquoi les entreprises des pays en développement nourrissent beaucoup d'espoirs sur ces partenariats pour être plus compétitives sur le marché national et réussir à s'insérer dans les marchés internationaux.

La présente étude a pour finalité de mettre en évidence l'importance du partenariat étranger dans l'évolution de la production de l'entreprise. Ce sera également l'occasion d'apprécier les avantages tirés par les entreprises algériennes du partenariat étranger.

Mots clés : Entreprise, partenariat entre entreprise, Algérie.

Summary:

Considering the experience of many countries, the foreign partnership is considered as a factor of development it is also a means to acquire the technology, contribute to the increase of the productivity and the improvement of the local capacities of management it is why companies in developing countries have a lot of hope for these partnerships to be more competitive in the domestic market and succeed in entering international markets.

The purpose of this study is to highlight the importance of the foreign partnership in technological transfers and the evolution of the company's production. It will also be an opportunity to appreciate the benefits derived by Algerian companies from the foreign partnership. which was illustrated by the case study of the agreement between SONATRACH and HELAP.



Le partenariat une option stratégique pour l'entreprise algérienne afin d'acquérir la technologie et contribuer à l'amélioration des capacités locales de production

Introduction :

Dans un monde où les entreprises sont de plus en plus mondialisées, où l'économie est de plus en plus intégrée et interdépendante et où les problèmes ou les réussites d'un pays affectent tous ceux qui l'entourent et face aux nouveaux enjeux technologique et de savoir faire. Il est essentiel d'être constamment à la recherche de la rentabilité et de la durabilité de l'entreprise, ce qui explique pourquoi de nombreuses entreprises ont décidé de nouer de nouvelles relations fondées sur la complémentarité des partenaires afin de développer l'entreprise, partager les risques et gagner du temps.

Les entreprises nationales ne sont pas à l'abri de cette problématique, du moment qu'elles ne disposent pas de capacités suffisantes pour un développement autonome et afin d'échapper aux problèmes auxquels ils sont confrontés la stratégie de partenariat avec les entreprises étrangères s'avère être une des options les plus opportunes à entreprendre pour permettre un transfert technologique, de savoir-faire, d'expertise et aussi le développement des entités nationales pour le hisser aux standards internationaux. Il s'agit également, d'avoir une qualification, la formation de ressource humaine, et créer des entreprises de renommée pour viser des marchés au niveau national et réussir à s'insérer dans les marchés internationaux.

Compte tenu de ces réalités, ce travail propose de répondre aux questions suivantes:

Qu'est-ce que le partenariat ? et quels sont les principaux critères de choix des partenaires ?

Quels sont les atouts de l'Algérie en matière de partenariat étranger?

Quel est l'impact du partenariat sur l'entreprise algérienne ?

Quels sont les avantages tirés de l'expérience de l'accord entre SONATRACH et HELAP.

I) Le partenariat une option stratégique pour l'entreprise algérienne

1-Définition du partenariat

Le thème du partenariat préoccupe plusieurs chercheurs et économistes, il est largement utilisé pour décrire toute forme de coopération entre entreprises, de manière générale nous pouvons nous rapporter aux définitions suivantes :

le partenariat est défini comme étant un accord entre deux ou plusieurs entreprises, ces dernières sont juridiquement indépendantes, concurrentes ou potentiellement concurrentes, et décident de tirer mutuellement profit d'un projet commun (Dussauge, Garrette, 1995).

le partenariat est un accord liant des entreprises à vocations différentes au sein d'un projet commun (Aliouat Boualem, 1996).

C'est un moyen pour les entreprises d'étendre leur activité à des domaines nouveaux pour elles, domaines correspondant à l'activité de leur partenaire. (Dussauge, Garrette, 1995)

Le partenariat est défini comme une collaboration pour laquelle des acteurs diversifiés trouvent un intérêt à travailler ensemble et reconnaissent l'objectif poursuivi par cette collaboration. chaque acteur apporte ses moyens ses compétences qui sont de nature différente (financière, logistique, savoir-faire, idées). les acteurs du partenariat se partagent généralement les coûts de gestion des risques notamment lorsque les ressources stratégiques (technologies, compétences, connaissances) sont nouvelles et intègrent un fort degré de complexité (Olivier meier, dico du manager, 2009, p153).

Les partenariats sont des accords de coopération entre entreprises concurrentes ou non qui procurent des avantages (ballande, bouvier, P84).

Le partenariat comme l'établissement entre donneur et preneur d'ordre de relations d'une certaine durée fondée sur une recherche en commun d'objectifs à moyen ou long terme dans des conditions permettant la réciprocité des avantages. (Kais mtar, 2014, p53).



Le partenariat une option stratégique pour l'entreprise algérienne afin d'acquérir la technologie et contribuer à l'amélioration des capacités locales de production

Le partenariat se définit comme étant un état d'esprit devant présider dans une liaison caractérisée par des intérêts communs et par la répartition de contributions à une œuvre collective. (Encyclopédie du management).

Le partenariat est un engagement fort d'entreprises partageant une même vision, ayant des objectifs business communs et impliquant une mutualisation de ressources et d'expertises afin de créer et partager une valeur optimale. La relation dépasse celle du seul contrat ou de sous-traitance. Elle va également au-delà de l'externalisation. Elle vise à créer plus de valeur en commun (Kais mtar, 2014, p53).

Le partenariat est donc une association de deux entreprises ou plus, nationales ou internationales tout en laissant leur [autonomie](#) il peut être de nature économique, financière, scientifique... les partenaires fournissent leurs compétences, moyens et ressources nécessaires, pour accomplir un objectif commun. La relation entre les partenaires est formalisée par un contrat dans lequel les [responsabilités](#), rôles et contributions de chacune des parties sont clairement définis.

2-Les principaux critères de choix des partenaires:

Le choix des partenaires avec lesquels une entreprise s'allie revêt un intérêt stratégique dans la mesure où cette sélection peut s'apparenter à un processus long et complexe qui se base sur une décision multicritères. (Kais mtar, 2014).

- Les ressources et les compétences : La dotation en compétences et ressources est un critère essentiel. En effet, les entreprises les plus enclines à s'engager dans des *joint-ventures* sont précisément celles qui manquent de capacités, de forces ou de ressources pour exploiter seules des opportunités. (Cherni Maryem, 2006)

- Le coût : ce critère joue un rôle déterminant dans un contexte où la montée de la concurrence locale et internationale poussent les entreprises d'ajuster leurs politiques organisationnelles, techniques et financières afin de répondre aux nouvelles exigences des consommateurs. (Kais mtar, 2014)

- L'engagement : l'un des premiers éléments en prendre en considération est le niveau d'engagement, d'implication qu'est prêt à consentir un partenaire dans le cadre du rapprochement interentreprises. L'engagement peut être défini comme la disposition favorable des partenaires envers la coopération et la volonté des partenaires de fournir un effort afin de réaliser certains objectifs. (Cherni Maryem, 2006)

3-Les atouts de l'Algérie en matière de partenariat :

Le premier atout de l'Algérie est relatif aux richesses naturelles importantes et diversifiées de son terrain: les réserves de gaz sont parmi les plus importantes au monde, le sous-sol abrite d'importants gisements de pétrole, de phosphate, zinc, fer, or, d'uranium, tungstène et de kaolin. (kpmg, 2016)

- La disponibilité des ressources naturelles représente un atout majeur pour l'économie nationale qui devrait pouvoir jouer un rôle géostratégique dans la région. En effet l'Algérie est un gros exportateur d'hydrocarbures (pétrole et gaz).

- L'Algérie profite du dynamisme des marchés pétroliers mondiaux. Sa performance est solide, affichant une forte croissance et des excédents budgétaires et extérieurs importants.

- La croissance globale de l'économie algérienne reste constante malgré que le taux de croissance de 4% du PIB observé en 2014, enregistre une légère baisse en 2015. Le PIB augmente de manière significative depuis 2003, soutenue essentiellement par les revenus des hydrocarbures, en 2015 le PIB de 175,08 milliards USD a baissé en raison de l'impacte



Le partenariat une option stratégique pour l'entreprise algérienne afin d'acquérir la technologie et contribuer à l'amélioration des capacités locales de production

négatif sur la baisse des prix des hydrocarbures. Les exportations des hydrocarbures demeurent la source la plus importante de revenu de l'économie algérienne, couvrant ainsi toutes les importations du pays. (KPMG, 2016)

- l'Algérie c'est engagé dans une politique des réformes depuis le début des années 90 qui a pour but une transformation profonde de l'économie, avec la définition d'un cadre juridique nouveau en faveur de l'économie de marché, des mesures de stabilisation macroéconomique, et des plans de restructuration sectorielle en vue de l'intégration de l'économie algérienne dans l'économie mondiale.

- la proximité géographique de l'Algérie des marchés européens est déterminante pour le développement futur de l'Algérie. Confinant avec l'Europe, l'Afrique et des pays arabes, l'Algérie bénéficie d'une position géographique stratégique pour la mise en valeur de son potentiel d'investissement.

- Le second atout principal de l'Algérie est la taille de son marché, qui est actuellement constitué de plus de 30 millions de personnes avec des besoins touchant tous les secteurs de l'économie (Seddik LARKECHE, p9). Enfin, le dernier atout principal de l'Algérie peut être celui relatif au dispositif industriel mis en place d'une manière continue depuis plus de 30 ans. (Seddik LARKECHE, p9)

4- L'impact du partenariat dans l'entreprise algérienne :

L'évolution technologique est considérée comme l'une des causes majeures de partenariat entre entreprises. En effet, l'augmentation des coûts de recherche et la complexité des technologies, entraîne le partenariat d'entreprises destinées à additionner des ressources pour financer plus facilement et aussi à valoriser des complémentarités de savoir faire entre partenaires. (Mohamed saidani, 2009)

-Le transfert de technologie entre les entreprises ne s'opère pas seulement via les machines, le matériel, les droits de brevet et l'expatriation des gestionnaires et des techniciens, mais également grâce à la formation des employés locaux. Cette formation touche la plupart des niveaux d'emploi, depuis les simples manœuvres jusqu'aux techniciens et gestionnaires supérieurs en passant par les contremaîtres. (sekher kahina, 2012)

-Le transfert de technologie sous la forme de savoir faire technique, de techniques de management et de techniques marketing. Il en résulte une externalisation de certains coûts, et des retombées positives bénéfiques aux entreprises locales. Les entreprises locales bénéficient également du réseau de fournisseurs de l'entreprise étranger et peuvent ainsi améliorer leur productivité. (guerid omar, 2008).

-l'exploitation d'effets de synergie qui provient de la combinaison de plusieurs activités qui sont mises en œuvre plus efficacement lorsqu'elle exerce en commun qu'exercées séparément. (ballaude, bouvier, p84).

Le partenariat permet aussi :

- d'augmenter la productivité de l'entreprise, de moderniser et renouveler l'infrastructure.
- d'accélérer la réalisation des projets en réduisant leurs coûts.
- l'apprentissage de nouvelles méthodes de gouvernance.
- contribué à l'évolution de l'organisation interne de l'entreprise.
- il peut également être un projet de développement.
- il permet une meilleure compétitivité pour les entreprises
- l'intégration de l'économie et la réduction du recours aux importations, la valorisation du potentiel de production existant et le transfert de savoir faire et son appropriation.
- le partenariat est une source de transfert de technologie, il peut déboucher à la réalisation de produit et développer les exportations.



Le partenariat une option stratégique pour l'entreprise algérienne afin d'acquérir la technologie et contribuer à l'amélioration des capacités locales de production

-la répartition des risques commerciaux, financiers et technologiques

Le partenariat doit permettre la réciprocité des avantages. Mais en réalité, un groupement ne profite que rarement à tous ses membres. Certaines entreprises joueront le rôle de locomotive et permettront à leurs partenaires d'améliorer leurs positions relatives alors qu'elles-mêmes ne feront que maintenir leur importance. Sans oublier qu'un groupement comporte un accord sur le produit à développer et des règles de limitation de la concurrence au sein du groupement ce qui entraîne une réduction du champ de leurs activités et des pertes d'opportunité (Mohamed saidani, 2009, p73).

II)-Analyse de l'évolution de la production dans le cadre d'un projet de partenariat : l'accord entre SONATRACH et HELAP.

Pour traiter le rôle des partenariats étrangers dans l'entreprise, nous examinerons ici un exemple concret : l'accord entre SONATRACH et HELAP en essayant, de mettre le point sur l'évolution de la production de l'hélium et de l'azote liquide et gazeux.

SONATRACH et HELAP (une société de droit français) ont conclu, le 28 juillet 1990, deux protocoles d'accord séparés, le premier concernant la création d'une société d'économie mixte et le second concernant la conclusion de contrats principaux pour la production de l'hélium et de l'azote liquide et gazeux. (Rapport de gestion SONATRACH et HELAP 2014)

HELIOS est une société par actions de droit algérien, créée en avril 1991, suite à la signature du Protocole d'Accord en juillet 1990 entre SONATRACH (Algérie), AIR LIQUIDE (France) et AIR PRODUCTS AND CHEMICALS (Etats-Unis).

Elle est détenue à 51% par SONATRACH et à 49% par HELAP, société française, appartenant à 50% à AIR LIQUIDE et 50% à AIR PRODUCTS.

Le capital social d'HELIOS est de 691 millions dinars algériens, 30 millions US\$ et sa durée de vie est de 25 ans.

L'objet de la société est la valorisation de l'hélium contenu dans les gaz de rejet du complexe de liquéfaction de gaz naturel GL2 Z d'Arzew.

L'activité consiste à produire de l'hélium et de l'azote. L'hélium est livré sous forme liquide à HELAP qui le commercialise sur le marché international, principalement européen, à l'exception d'une petite quantité qui est vendue à GOGIZ, filiale de SONATRACH, qui le commercialise sur le marché national et continental.

L'azote est livré sous forme liquide et gazeuse à COGIZ (filiale SONATRACH à 100%) qui le commercialise sur le marché national et maghrébin.

L'usine d'HELIOS se trouve sur la zone industrielle d'Arzew, située à 40 km à l'Est d'Oran.

Elle est constituée de deux trains de production identiques, de capacité annuelle totale de 600 millions de pieds cubes d'hélium et 33 000 tonnes d'azote.

1- les effets de l'accord de SONATRACH et HELAP

2- 1-1-production d'hélium :

En 2015, les réalisations ont atteint 120.18 millions cft, dans 143 conteneurs (124 conteneurs pour HELAP et 19 Conteneurs pour COGIZ) soit une moyenne de 0.45 conteneur par jour avec un seul train en production et un arrêt de production programmé de 45 Jours.

Ces chiffres sont en baisse de 44.6 % par rapport à ceux de l'année 2014 (269.48 millions cft). Les prévisions annuelles étant de 290 millions cft, ce qui représente un taux de réalisation de 41.44%. (Rapport de gestion SONATRACH et HELAP 2015).

Un seul train d'hélium était en fonctionnement durant toute l'année 2015, ceci est dû à une instabilité du gaz de charge et une moyenne de 1.36 trains de GNL comme fourniture.

Une production moyenne de 1 787 Kg/jour a été réalisée durant cet exercice, ce qui



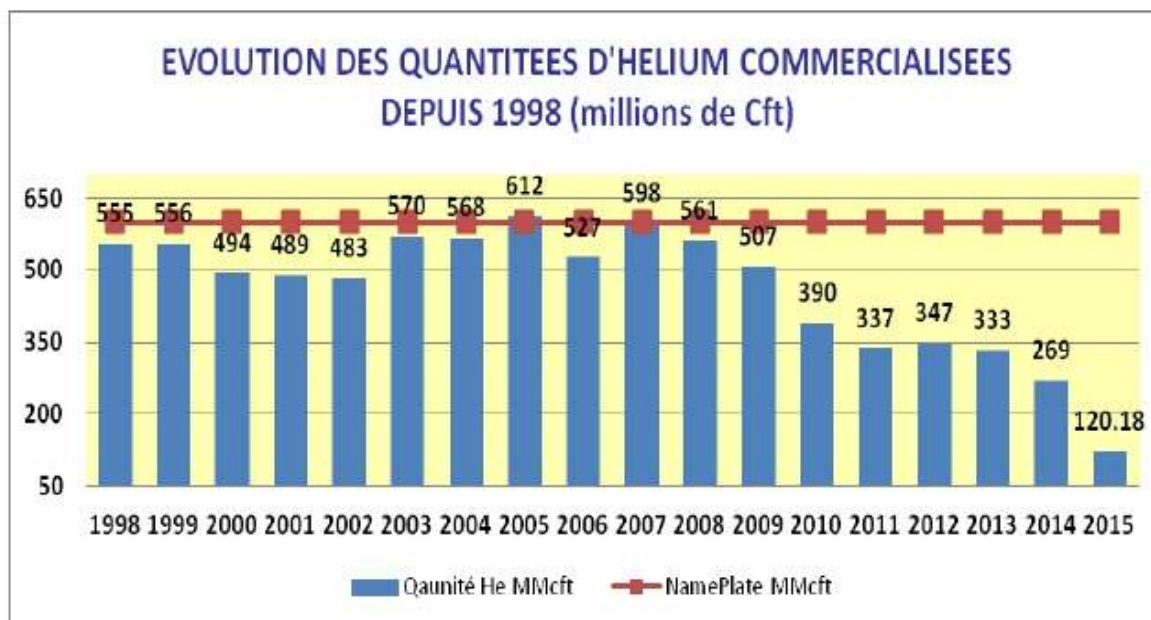


Le partenariat une option stratégique pour l'entreprise algérienne afin d'acquérir la technologie et contribuer à l'amélioration des capacités locales de production

représente 41% du design d'un train

Les histogrammes ci-

après représentent l'Evolution des Quantités d'hélium commercialisées depuis 1998(en MM cft)



Rapport de gestion SONATRACH et HELAP 2015

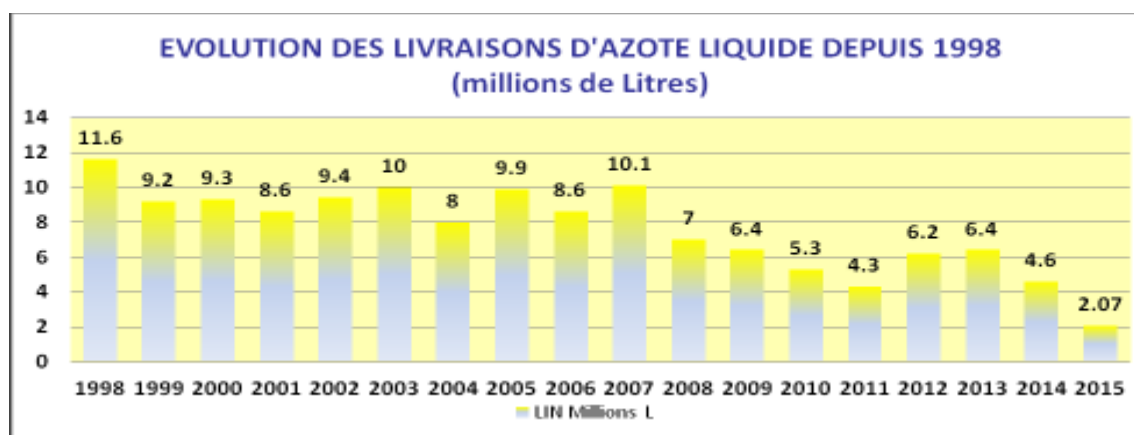
1-2-Production d'azote :

1-2-1-Réalisations LIN (azote liquide) :

La quantité d'azote liquide livrée en 2015 a atteint **2,07 millions de litres** pour une prévision de **4,39 millions litres**, soit un taux de réalisation de **47,2%**.

Les histogrammes ci-après présentent les livraisons d'azote liquide durant 2015, ainsi que l'évolution des livraisons d'azote liquide depuis 1998.

Rapport de gestion SONATRACH et HELAP 2015



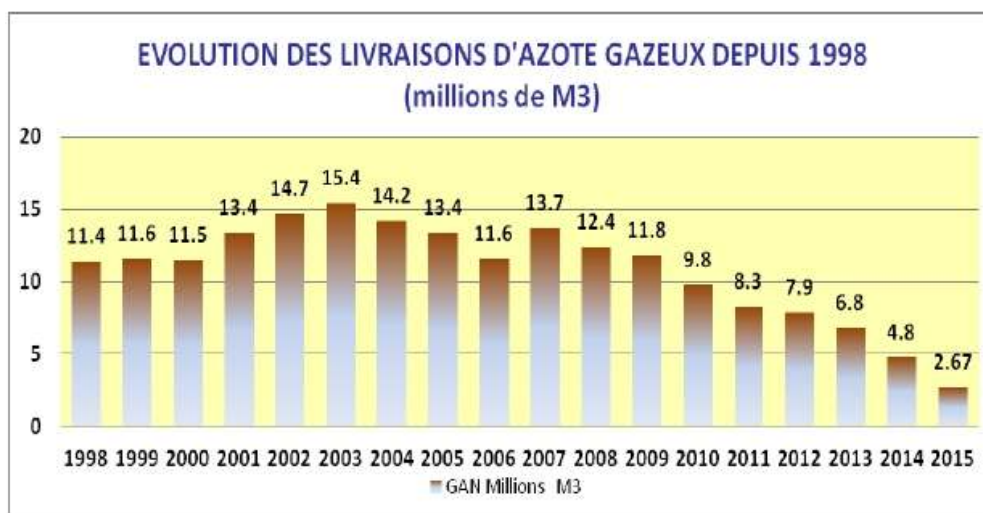
de **4,63 millions m³**, soit un taux de réalisation de **57.66%**. Les histogrammes ci-après présentent les livraisons d'azote gazeux durant 2015, ainsi l'évolution des livraisons d'azote





Le partenariat une option stratégique pour l'entreprise algérienne afin d'acquérir la technologie et contribuer à l'amélioration des capacités locales de production

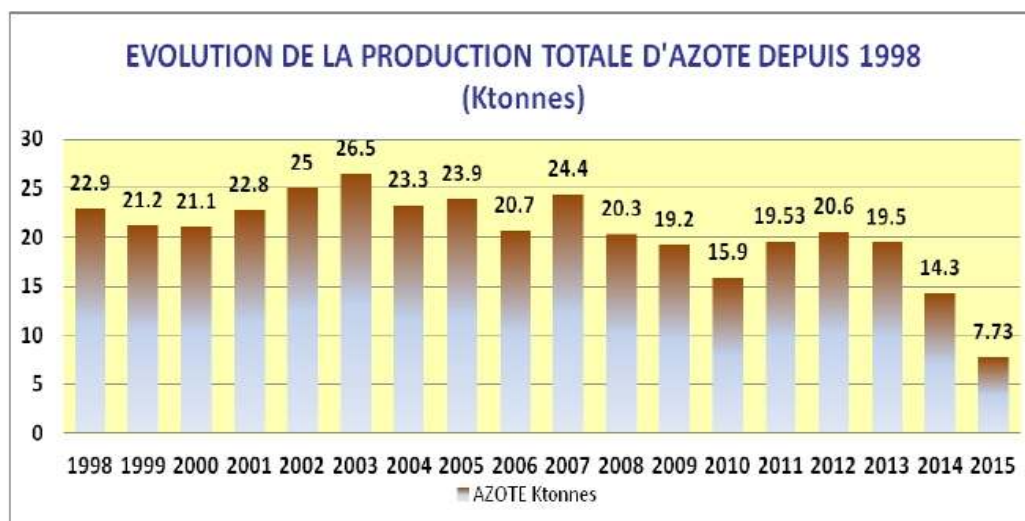
gazeux depuis 1998.



Rapport de gestion SONATRACH et HELAP 2015

1-2-3-Réalisations totales azote :

Les quantités d'azote liquide et gazeux produites en **2015** ont atteint **7.73 milles tonnes**, soit **23.4%** de la capacité de l'Usine. L'histogramme ci-après présente l'évolution de la production totale d'azote depuis 1998.



soit une baisse de **62%** par rapport à l'Exercice 2014.



Le partenariat une option stratégique pour l'entreprise algérienne afin d'acquérir la technologie et contribuer à l'amélioration des capacités locales de production

EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES HELIOS

En milliards de dinars



Rapport de gestion SONATRACH et HELAP 2015

De ce fait, le résultat net obtenu pour l'Exercice 2015 de **218 millions de dinars** est dû à la faiblesse considérable des quantités d'hélium et d'azote vendues.

Résultat :

Pour l'approvisionnement en matière première, HELIOS est lié, rappelons-le, avec SONATRACH qui lui fournit le gaz de charge ; elle est liée aussi avec HELAP et SONATRACH pour la vente des produits finis (hélium et azote).

Les principales réalisations enregistrées, dans le cadre de ce partenariat, permet d'apprécier les résultats obtenus.

Entre 2005 et 2009, L'usine d'Hélios a réalisé une production d'hélium optimale affichant une moyenne annuelle de 561 millions CFT, un pic historique de 612 millions CFT a été constaté en 2005, comparativement à la capacité théorique de production qui est de 600 millions CFT. La production était soutenue mais avec une légère tendance à la baisse, en 2009 elle s'est fixée à 507 millions CFT.

Cette tendance baissière s'est nettement affichée au cours des exercices 2010 à 2015 affichant une moyenne annuelle de 299 millions CFT soit une diminution de 47% par rapport à la moyenne précédente, le plus maigre rendement a été constaté en 2015 avec une production de 120 millions CFT.

Au même titre que l'hélium, l'usine a réalisé une production d'azote liquide généreuse allant de 6,4 à 10,1 millions de litres entre 2005 et 2009, une moyenne annuelle de 8,4 millions de litres est constatée au cours de la période considérée.

La production a chuté entre 2010 et 2015 étalant une moyenne annuelle de 4,8 millions de litres soit une baisse de 43% par rapport à la moyenne précédente, en 2015, la production s'est fixée à 2,07 millions de litres.

Au même titre que les deux produits précédents, la production d'azote gazeux a enregistré la même tendance baissière durant les périodes considérées. Avec un rendement affirmé de 13,4 millions m³ en 2005, la production était soutenue jusqu'en 2009, après quoi elle a chuté dégressivement jusqu'en 2015 ou elle s'est affichée avec un volume de 2,67 millions m³ seulement.

Les tendances baissières des productions d'hélium et d'azote sont le résultat des baisses successives des approvisionnements de la matière première livrée par SONATRACH.



Le partenariat une option stratégique pour l'entreprise algérienne afin d'acquérir la technologie et contribuer à l'amélioration des capacités locales de production

L'approvisionnement du gaz de charge était soutenu entre 2005 et 2009 avec une moyenne annuelle de 179 millions Nm³, puis il a diminué entre 2010 et 2015 avec une moyenne annuelle de 100 millions Nm³, soit une baisse de 79% par rapport à la moyenne précédente. Le flux du gaz de charge s'est suffi à hauteur de 51 millions Nm³ seulement en 2015.

L'évolution de la production ainsi évoquée a eu un impact fatal sur le chiffre d'affaires, sauf pour l'exercice 2014 où la baisse régulière de la production a été compensée par les réévaluations successives des prix de vente des produits finis. Oscillant entre 1,8 et 2,5 milliards DA entre 2005 et 2014, le chiffre d'affaires a dégringolé à 01 milliard DA seulement en 2015 qui constituent l'année la plus maigre de la décennie.

-Des résultats profitables ont été enregistrés grâce l'esprit d'intérêt mutuel ayant prévalu lors des différentes phases du partenariat.

-Ce partenariat a été marqué par une compréhension des enjeux ainsi que par l'acceptation d'un partage des différents moyens (financiers, humain et technologiques).

-Le partenariat, a conduit à des résultats significatifs et a permis l'expansion des capacités de production de mettre en évidence d'importantes quantités qui ont fait l'objet d'exportation.

- l'introduction de nouvelles technologies dans le domaine notamment en termes d'amélioration Des techniques de production.

- création de connaissances et de transfert technologique, par un accompagnement de transfert De savoir-faire, de technologies et des nouvelles techniques opérationnelles qui connaissent, de nos jours, une évolution et un développement permanents.

- l'amélioration de la qualité du management et la performance de ses ressources humaines.

- l'établissement de ce partenariats couvrant les besoins du marché national et encouragera la production locale.

- la réduction des facteurs de dépendance à travers la maîtrise de la technologie et le transfert du Savoir-faire ;

- la contribution à la création de la valeur ajoutée locale ;

- la création d'emplois et la maîtrise des coûts.

-les chiffres et les faits illustrent la richesse de cette expérience de partenariat: performances, formation, transfert de technologies. dont de précieuses leçons ont été tirées. et qui vont être très utile pour s'assurer de nouveaux succès et rendre encore plus attractives les opportunités de partenariat qu'offre le secteur de l'énergie que le gouvernement valorise à travers des orientations pour qu'elle se recentre sur ses métiers de base et pour redéployer ses efforts par l'adoption du nouveau programme de développement des énergies renouvelables.

Conclusion :

Les besoins énergétiques mondiaux continueront de croître durant les prochaines années. Pour répondre à tous ces besoins, la mobilisation des ressources fossiles doit être assurée. Cependant celle ci s'est davantage compliquée pour devenir une industrie de connaissance axée sur la technologie: la récupération assistée du pétrole, l'exploration et l'exploitation des ressources non conventionnelles, considérées jusque-là inaccessibles .face aux défis majeurs auxquels est confronté le secteur des hydrocarbures national, le partenariat semble être le meilleur moyen de bénéficier d'un transfert de technologie et de stimuler le développement Il demeure également un outil stratégique permettant de multiplier les opportunités de création de richesses.

Il y a aussi plusieurs avantages pour l'entreprise de s'acquérir des partenaires. La réduction des coûts, la réduction des risques, l'acquisition de nouvelles connaissances et le développement de nouveaux marchés, Cependant, le partenariat a aussi ses limites; il en résulte généralement chez les entreprises une diminution de l'autonomie et du contrôle de l'information, ainsi que du risque de conflit qui peut être toujours présent.





Le partenariat une option stratégique pour l'entreprise algérienne afin d'acquérir la technologie et contribuer à l'amélioration des capacités locales de production

Bibliographie :

- alexandra Mauduit, les partenariats stratégiques ONG - entreprises : pour Co-construire les stratégies de rse, thèse de doctorat, 2013.
- aliouat boualem, stratégies de coopérations industrielles, édition economica, paris 1996.
- Arz Wehbe. Structuration des critères de sélection de partenaires : application au projet de développement de produits nouveaux, INSA de Toulouse, 2011.
- bellahcene-belkhemsa ouerdia, les accords de partenariat industriels en Algérie : problématique générale et analyse de l'expérience du secteur de l'industrie pharmaceutique, thèse de doctorat, 2015
- Cherni Maryem, Fréchet Marc, Choisir son partenaire pour innover : critères et processus, XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13-16 Juin 2006
- Dussauge p, garrette b, les stratégies d'alliance, éditions d'organisation, 1995.
- encyclopédie du management, vuibert, paris.
- Éric Delamotte, « La régulation des partenariats entre recherche et industrie », *Distances et savoirs* 2003/2 (Vol. 1), p. 225-242.
- fatima tareb, l'investissement direct étranger et les transferts de technologie vers les pays d'Afrique : cas de l'Algérie,
- Gaëtan Tremblay, « Les partenariats : stratégies pour une économie du savoir », *Distances et savoirs* 2003/2 (Vol. 1), p. 191-208.
- guerid omar, l'investissement direct étranger en algérie: impacts, opportunités et entraves recherches économiques et managériales n°3-juin 2008
- kais mtar, l'entreprise réseau comme un nouveau mode organisationnel : son fonctionnement et son impact sur les entreprises manufacturières françaises, thèse de doctorat, 2014,
- KPMG, guide d'investir en algerie, 2016.
- le partenariat, une option stratégique pour le secteur, Algérie énergie, revue algérienne de l'énergie, 2015.
- Mohamed saidani, le rôle du partenariat interentreprises dans le développement du secteur de l'agroalimentaire en Algérie sur le plan local : le cas de la multinationale Danone et l'entreprise locale djurdjura, les cahiers du mecas, 2009
- Najat zatla, le partenariat euro-méditerranéen : enjeux stratégiques pour le Maghreb ? Eléments pour une relance du débat.
- Nguyen van chan, bruno Ponson et Georges hirsch, partenariat d'entreprise et mondialisation, karthala-auf, 1999.
- olivier meier, dico du manager, 500 clés pour comprendre et agir, dunod, paris, 2009.
- rapport de gestion sonatrach et helap.
- sekher kahina, partenariat d'innovation technologique : une opportunité concurrentielle pour les entreprises, mémoire magister 2012.
- Sihem Ben Mahmoud-Jouini, Critères de sélection des partenaires dans un projet mené en coopération, HEC, Paris.
- Stéphane ballande, Anne-Marie bouvier, management des entreprises, dunod.

