

La joint-venture : un enchevêtrement de perspectives

Rafik, Rouane

r.rouane@esss.dz

Maître de conférences, Ecole Supérieure de la Sécurité Sociale

Résumé

La joint-venture est considérée depuis les années 1970 comme un instrument d'investissement direct international facilitant le transfert de technologie et de compétences sur des bases équitables. Elle a séduit de nombreux pays dont l'Algérie qui se sont empressés de l'institutionnaliser via la création, notamment, d'une infrastructure juridique encore inexistante à l'époque ou se trouvant largement dépassée. L'accueil de la joint-venture dans ces pays a dû préalablement faire l'objet d'évolutions réglementaires pour parvenir au statut que nous lui connaissons aujourd'hui. L'objet de notre recherche consiste à lever certaines ambiguïtés conceptuelles entourant le terme joint-venture tout en mettant en exergue cette forme particulière de rapprochement interentreprises et son impact sur l'acquisition et/ou le développement de compétences nouvelles.

Mots Clés

Joint-venture, alliances stratégiques, transfert de compétences, IDE, développement de compétences.

Abstract

The joint venture has been considered since the 1970s as an instrument of international direct investment facilitating the transfer of technology and skills on an equitable basis. It has attracted many countries, including Algeria, which hastened to institutionalize it through the creation, in particular, of a legal infrastructure still non-existent at the time or being largely outdated. The reception of the joint venture in these countries had to be subject to prior regulatory changes to achieve the status that we know today. The object of our research is to remove certain conceptual ambiguities surrounding the term joint-venture while highlighting this particular form of inter-company rapprochement and its impact on the acquisition and/or development of new skills.

Keywords

Joint venture, strategic alliances, skills transfer, FDI, skills development.

1. Introduction

Le contexte économique actuel se caractérise par la fragilité des positions concurrentielles des entreprises sur le marché. Cette fragilité est due principalement à l'environnement incertain dans lequel évolue l'entreprise. Elle est le résultat d'un long processus historique se traduisant par une ouverture progressive des marchés ainsi qu'une internationalisation croissante des entreprises.

Ce processus a permis aux dirigeants de prendre conscience de l'importance de l'environnement concurrentiel dans le choix d'une stratégie. En effet, les difficultés rencontrées par les entreprises lors de leur développement, les incitent à penser à des modes innovants de pénétration de nouveaux marchés, sous forme d'investissement et de rapprochement inter-firmes en établissant des partenariats. Le partenariat qui prend également le sens de collaboration ou de rapprochement n'est en fait qu'une forme d'un phénomène plus large que les chercheurs qualifient « *d'alliances stratégiques* » (Tijani, 2011). Cette expression désigne « *des arrangements coopératifs persistants inter-entreprises, utilisant des ressources et/ou des structures de gouvernance des organisations autonomes* » (Inkpen, 1998). Elle englobe divers accords de rapprochements et de coopérations (franchise, sous-traitance, joint-venture...etc). Les entreprises désirant s'internationaliser seront nécessairement amenées à choisir l'une de ces formes au regard de leurs spécificités et des objectifs stratégiques poursuivis.

Dans cet ensemble, nous nous intéressons particulièrement à la joint-venture qui, représente une organisation pertinente permettant le transfert et l'acquisition de compétences, objet de notre recherche (Hamel, 1991 ; Mowery, Oxley & Silverman, 1996 ; Das & Teng, 2000). Cette forme organisationnelle partagée, appelée également co-entreprise a l'avantage de favoriser un échange quotidien entre les entreprises mères (entreprises locales et entreprises étrangères créatrices des joint-ventures), ce qui leur permet de cerner plus facilement les compétences respectives de chaque partie (Inkpen & Dinur, 1998).

Ainsi, nous envisageons tout d'abord d'apporter quelques éclaircissements conceptuels par rapport à ce que revêt le terme joint-

venture au sein de la revue de littérature avant de nous intéresser plus en détail à l'importance des joint-ventures en tant que forme privilégiée d'IDE et d'acquisition de compétences.

2. L'essentiel de la Joint-venture

La joint-venture connaît depuis un certain temps déjà, un intérêt de plus en plus accru non seulement en Europe et aux Etats-Unis mais également dans la plupart des pays en développement dont l'Algérie ne fait pas exception. Cette forme de rapprochement s'est progressivement « imposée » dans la mesure où elle permet aux entreprises d'atteindre plus efficacement leurs objectifs, tout en diminuant les risques et les coûts liés à un développement « en solo » (El Madjeri, 1992).

La joint-venture semble ainsi correspondre à une double évolution stratégique des entreprises (El Madjeri, 1992) :

- Sur le plan relationnel : la coopération fait naître un phénomène d'alliance qui apparaît comme un moyen au moins aussi efficace que la pénétration massive sur un marché ;
- Sur le plan financier : l'apport de technologie ou tout autre apport conjoint permet de diminuer ses coûts.

Nonobstant le développement de la joint-venture, d'une manière générale, en tant que forme privilégiée de rapprochement entre entreprises, il nous semble néanmoins important de préciser que le contrat de joint-venture demeure le pilier de l'opération. Cette qualité qui lui est conférée est due principalement au fait qu'il régule et gouverne l'essentiel des relations entre les parties. A ce titre, et bien que chaque contrat puisse se prévaloir d'être relativement unique, il n'en demeure pas moins que plusieurs clauses communes « incontournables »¹ ressortent à la lecture d'un certain nombre d'entre elles.

Désigné comme étant l'accord principal, le contrat de joint-venture ne connaît pas réellement de limites précises. Il est le résultat d'un

¹ Certains grands cabinets de conseil ont mis en place des modèles de contrats permettant d'apporter une base à la négociation.

processus long et complexe, passant par plusieurs phases de négociations précédées par la mise en place de documents préparatoires et conduisant à l'établissement d'un bon nombre d'actes juridiques permettant son exécution. Evoluant dans un cadre imprégné de l'esprit de l'opération (de type sociétaire), le contrat de joint-venture se caractérise également par sa capacité d'adaptation aux contraintes de chaque projet.

Ayant une forte similitude avec la plupart des contrats à long terme, le contrat de joint-venture tire principalement son originalité de la combinaison particulière des droits et obligations qu'il engendre et de l'esprit dans lequel ces dernières sont mises en œuvre. C'est dans cet esprit que nous proposons de relever les principaux points composant « l'essentiel de la joint-venture ».

2.1. La Joint-Venture : une forme particulière de coopération

Les deux dernières décennies marquent un regain d'intérêt de la littérature académique en ce qui concerne les coopérations inter firmes. En pratique, le terme d'« alliance stratégique » est souvent évoqué pour impliquer la joint-venture. Pour ne pas les confondre, il nous semble important d'apporter des précisions en affirmant tout d'abord que la joint-venture est une forme d'alliance stratégique. Nous nous attelons dans le point qui suit à clarifier le concept de joint-venture au regard des différentes définitions et confusions pouvant apparaître. Nous nous intéresserons également aux principaux éléments qui caractérisent ce concept.

2.1.1. Définition de la joint-venture

Le terme « joint-venture » se caractérise par une certaine ambiguïté terminologique, puisqu'on retrouve selon les pays, un bon nombre d'acceptations et où les termes : société mixte, entreprise conjointe et co-entreprise apparaissent fréquemment au sein de la littérature.

En nous intéressant à la terminologie utilisée en France par exemple, nous remarquons que l'Académie Française recommande, depuis janvier 1991, le remplacement de l'expression joint-venture par celle de

co-entreprise². Pour notre part, nous nous permettons d'adopter délibérément l'expression joint-venture³ en raison de sa large propagation dans la littérature, qu'elle soit française ou étrangère. Ce choix nous conduit, toutefois à préciser que l'utilisation du terme « joint-venture » connaît une certaine confusion dans la pratique internationale où elle est parfois qualifiée de simple consortium (groupement momentané d'entreprises) alors que la joint-venture est initialement créée dans un esprit de prolongement de l'activité dans le temps et non d'une limitation à un seul projet. On aura également tendance à réduire la joint-venture à une simple société, ou plus précisément à une filiale commune, alors que celle-ci, n'est en réalité qu'un élément (une conséquence) de la joint-venture. Enfin, beaucoup de ces confusions sont dues au fait que la joint-venture représente à la fois une opération (ensemble contractuel) et un opérateur du commerce international (présent sur le marché suite à un processus de partenariat). Ainsi, il semblerait qu'il n'existe pas de réel consensus autour de la définition de la joint-venture. Les quelques définitions, non exhaustives, citées ci-après, nous donnent un aperçu de ses principales caractéristiques.

Tableau 1. Différentes définitions des joint-ventures

<p>W. Friedman et G. Kalmanoff (1961)</p>	<p>Le concept central dans la joint-venture est celui de partenaires, partenaires à deux niveaux : technique par la réunion des contributions et managérial, par l'union des efforts</p>
<p>J.P. Sallenave (1978)</p>	<p>Une société en copropriété se définit comme une entreprise où un petit nombre de propriétaires s'associent en se partageant le capital de la société</p>

² Journal Officiel, 31 janvier 1991.

³ L'expression est à connotation féminine au sein de la littérature française, cela tient sans doute au fait que la joint-venture est d'abord une entreprise, marquant toujours, comme son origine anglaise l'indique, le commencement d'une aventure.

- C Oman (1984)** La joint-venture suppose normalement au moins deux firmes ou « groupe économiques » partageant les actifs, les risques et les bénéfices d'une entreprise ou d'un projet d'investissement et y détiennent une participation, c'est-à-dire des actions. Le groupe économique peut comporter des sociétés, des entreprises publiques, voir des Etats. La répartition du capital social peut être réglée selon la contribution financière de chaque partenaire ou être fonction d'autres
- K.R Harrigan (1985)** C'est une forme de coopération en vue de créer des alliances. C'est un arrangement complexe qui aboutit à une forme de convergence d'intérêts dans la durée et en préservant l'autonomie de l'entreprise
- J.L Schaan et C Navarre (1988)** C'est une entité organisationnelle distincte de celles des maisons mères qui l'ont fondée, créée pour accomplir un ensemble d'activités déterminées ; les partenaires se partageant la propriété, jouant un rôle actif dans la gestion de la joint-venture, ne serait-ce qu'au niveau du conseil d'administration.
- Kogut (1988)** Une joint-venture se forme quand deux ou plusieurs partenaires mettent en commun une partie de leurs ressources au sein d'une organisation commune et indépendante.

Kogut et Singh (1988)	Une joint-venture implique une mise en commun des actifs dans une organisation ou entité commune indépendante par deux ou plusieurs firmes, qui partagent la propriété et le contrôle conjoint concernant l'utilisation et les fruits de ces actifs.
Hennart (1988)	Une joint-venture se forme quand deux ou plusieurs partenaires apportent un certain nombre d'actifs à une entité légale indépendante et sont rétribués à hauteur ou en partie de leur contribution par les bénéfices gagnés par cette entité.
Park et Ungson (1997)	Les joint-ventures sont typiquement des formes hybrides entre deux entreprises indépendantes.

Source : (El Madjeri ,1992, p. 101 ; Phan, 2010, p.31)

Au-delà de cette pléthore de définitions, il nous semble également nécessaire de faire la distinction entre la joint-venture (JV) et la joint-venture internationale (JVI). La JVI se distingue de la JV par le fait qu'au moins une des deux parties est étrangère et possède son siège hors du pays d'accueil de la JV (Geringer & Hébert, 1989). C'est cette dernière condition qui confère à la joint-venture son caractère « international » lui permettant de se différencier des JV domestiques (entre partenaires issus du même pays d'origine) et des JV étranger-étranger (entre partenaires étrangers uniquement).

Etant légalement indépendante, la JVI peut poursuivre ses propres objectifs, mais aussi obligatoirement ceux des firmes mères. Elle est gérée hiérarchiquement mais d'une manière indirecte par les firmes mères via le personnel que ces dernières mettent en place.

En intégrant cette caractéristique internationale et en s'appuyant sur la définition de Kogut (1988), Phan (2010, p.32) souligne qu'« une JVI se forme quand deux ou plusieurs partenaires [dont au moins un est issu d'un pays différent(s) de celui d'accueil de la JVI] mettent en commun

une partie de leurs ressources au sein d'une organisation commune et indépendante ».

Finalement, il apparaît clairement que la joint-venture se définit au minimum comme un instrument de coopération internationale réunissant des partenaires établis dans différents pays, et permettant de concevoir durablement une entreprise commune.

2.1.2. Classification de la joint-venture internationale

La littérature identifie principalement deux manières de classification adoptées par les chercheurs :

La première approche s'intéresse aux caractéristiques des compétences apportées par chaque partenaire à la JVI. Plusieurs auteurs (Park & Russo, 1996 ; Dussauge et al., 2000) distinguent les joint-ventures intégratives et les joint-ventures séquentielles. Le principal critère de distinction entre ces deux types de JV a trait au caractère similaire et/ou complémentaire des compétences apportées par les partenaires. Dans les joint-ventures intégratives, les partenaires développent la même compétence à travers la joint-venture internationale telle la fabrication ou la conception conjointe d'un nouveau produit. Quant aux joint-ventures séquentielles, les apports des partenaires ne sont pas intégrés mais se positionnent sur les différentes étapes de la joint-venture (exemple : un partenaire fabrique un produit et l'autre le distribue).

La deuxième méthode de classification des joint-ventures internationales s'appuie sur la répartition du capital entre le partenaire local et le partenaire étranger (Gomes-Casseres, 1987 ; Bleeke & Ernst, 1993 ; Lu & Hébert, 2005 ; Meschi, 2005). En se plaçant du point de vue du partenaire étranger, la littérature distingue trois types de JVI :

- Les JVI majoritaires : la partie étrangère (le ou les partenaires étrangers) détient la majorité du capital de la JVI ;
- Les JVI minoritaires : la partie étrangère est minoritaire dans le capital de la JVI ;
- Les JVI équilibrées : le capital de la JVI est détenu à part égale entre la partie étrangère et la partie locale.

Cette méthode de classification se trouve parfaitement appropriée à notre recherche puisqu'elle reflète assez bien la caractéristique «

internationale » de la joint-venture internationale et demeure assez simple en se focalisant uniquement sur la structure du capital.

2.1.3. Le champ d'intervention de la joint-venture (entreprise commune)

Au-delà de la complexité du contrat de joint-venture, celui-ci peut être défini comme un accord finalisé se traduisant par la mobilisation de moyens humains, matériels et financiers dans un esprit de coopération et de concrétisation des objectifs fixés conjointement. À ce titre, la présentation des objectifs s'effectue généralement au sein du préambule du contrat, tandis que les aspects techniques, financiers et commerciaux de leur réalisation trouveront leur place dans l'étude de faisabilité.

Ces deux documents, particulièrement importants, permettent d'identifier et de circonscrire l'étendue de la coopération (limites géographiques, temporelles et sectorielles). L'étude du champ d'intervention de l'entreprise commune conduit donc à établir une distinction entre l'objet et les outils de la délimitation que nous présentons dans ce qui suit.

L'objet de la délimitation de la joint-venture

Le domaine de la joint-venture

Plutôt large, l'objet de la joint-venture reste relativement extensible. Cela se vérifie notamment par le fait que les parties prennent assez souvent la précaution d'étendre leur partenariat à d'autres domaines, en le mentionnant soit dans le préambule ou dans une clause à part dite « equal opportunity », obligeant par la même occasion toute partie qui voudrait entreprendre une activité connexe à la joint-venture à présenter préalablement une offre de nouvelle joint-venture à l'autre partie, ce qui s'assimile vraisemblablement à un droit de préférence (Pironon, 2004).

La durée de la joint-venture

Comprenant une durée entre 5 à 30 ans généralement, le contrat de joint-venture rentre dans la catégorie des contrats à long terme souvent décrits dans la littérature juridique.

Les outils de la délimitation de la joint-venture

La délimitation du champ d'intervention de la joint-venture s'effectue principalement à travers le préambule du contrat et/ou l'étude de faisabilité.

Le préambule du contrat

Il comprend une description relativement précise du domaine de compétence des deux parties, de leurs objectifs respectifs, des circonstances dans lesquelles fût établi le contrat ainsi que l'esprit dans lequel il doit être mis en œuvre. À l'instar de l'étude de faisabilité, il est la mémoire de la joint-venture et le garant du contexte dans lequel fût rédigé le contrat. Son importance est de taille, puisqu'il inclut les causes objectives et subjectives de l'engagement des parties.

L'étude de faisabilité

L'étude de faisabilité comporte les différents éléments techniques, commerciaux ou financiers permettant d'attester de la viabilité économique de la joint-venture ainsi que les modalités de sa gestion.

Selon les cas, celle-ci nous permet d'avoir des renseignements relativement précis sur le rythme des investissements, les apports de chaque partie, éventuellement le calendrier de remboursement des emprunts, les techniques et équipements envisagés, le programme pluriannuel d'exploitation, les besoins en personnel, la rentabilité du projet ou encore les retombées économiques et environnementales de ce dernier pour le pays d'accueil. Ainsi, de par son importance, l'étude de faisabilité fût progressivement introduite dans le champ contractuel puisque nous la retrouvons désormais dans la plupart des cas, annexée au contrat de joint-venture.

Les éléments conceptuels ainsi que les caractéristiques relatives aux joint-ventures étant précisées, nous proposons à présent de nous intéresser à la joint-venture comme forme stratégique et/ou privilégiée d'investissement directs étrangers et d'acquisition de compétences.

2.2. La joint-venture : une forme privilégiée d'IDE et d'acquisition de compétences

De nos jours, plusieurs réglementations impératives ayant trait aux joint-ventures sont en vigueur dans le pays d'accueil des investissements étrangers. Ce caractère impératif a pour vocation de

s'appliquer particulièrement aux parties évoluant dans le commerce international et désirant former une joint-venture locale, sans pour autant s'appliquer aux joint-ventures formées entre deux partenaires locaux.

L'existence d'un statut impératif renvoie généralement à un contrôle a priori, même si la procédure d'obtention de l'autorisation est devenue moins complexe ou fût dans certains cas remplacée par un système de déclaration. En outre, la loi permet un ensemble d'aménagements contractuels sous réserve qu'ils ne franchissent pas les limites du cadre légal. Cela se vérifie notamment dans les pays qui ne réglementent que certains aspects de la relation telles les prises de participations respectives de chaque partie ou encore les modalités de vote. Plus généralement, c'est surtout suite à l'adhésion à certaines organisations régionales ou mondiales, mais également, sous l'impulsion de conventions intergouvernementales que cette libéralisation de la réglementation n'a cessé de progresser. Ainsi, cette forme d'internationalisation, à savoir la joint-venture, s'est progressivement développée parallèlement à l'assouplissement de la réglementation et constitue désormais une voie de développement privilégiée pour de nombreuses entreprises (Lemaire, 1997). En effet, dans le cadre de leur développement international, de plus en plus d'entreprises choisissent la forme de joint-venture pour se rapprocher de leurs partenaires étrangers (Inkpen & Tsang, 2005 ; Wei et al., 2005). La décennie 1980 est particulièrement riche puisqu'elle fût le témoin d'une multiplication de joint-ventures, d'alliances coopératives et de fusion-acquisitions à travers le monde. Si ce phénomène de rapprochement a concerné, dans un premier temps, particulièrement les grandes multinationales de la « triade » (Europe, Amérique du Nord, Japon), ce dernier s'est par la suite progressivement développé vers un ensemble plus vaste d'entreprises et de pays. Un quadruplement du nombre de sociétés communes a ainsi été constaté entre 1987 et 1991 (Joffre, 1994, 1999).

Dès lors, il paraît donc légitime de s'intéresser davantage aux facteurs ayant contribué au développement international des entreprises, à l'ampleur des joint-ventures en tant que forme de rapprochement ainsi

qu'aux principaux avantages et limites associés à cette forme d'internationalisation.

2.2.1. Le développement international des activités : occasion ou contrainte ?

L'ouverture croissante des économies nationales durant les années 1980 et 1990 s'est accompagnée d'une levée progressive des principales restrictions ayant trait aux mouvements internationaux de capitaux et de marchandise ainsi qu'une série de déréglementations des activités de services (Rainelli, 1999). Ce contexte d'ouverture a eu pour conséquence de modifier significativement le paysage concurrentiel dans lequel évoluent les entreprises. Le jeu de la concurrence ne s'exerce plus au niveau national, mais s'étend vers une dimension internationale, voire mondiale (Mayrhofer, 2005). Même si ce mouvement a contribué à la création de nouvelles perspectives de marchés pour les entreprises, celles-ci doivent désormais faire face à une rude concurrence étrangère sur leurs marchés domestiques. Cette mutation du contexte économique a eu pour conséquence de modifier les stratégies de développement des entreprises en les incitant, dans bien des cas, à accroître leur présence au niveau international.

L'internationalisation est devenue progressivement l'un des objectifs majeurs pour de nombreux acteurs et se pose alors la question de la forme requise par cette présence à l'international.

Etant donné que l'activité d'exportation ou la création de filiales ne permettent pas forcément aux entreprises d'atteindre une taille critique au niveau international, celles-ci se sont automatiquement orientées vers d'autres options, en privilégiant particulièrement les rapprochements avec d'autres acteurs. Cette association, prenant souvent la forme d'une joint-venture, répond à plusieurs objectifs puisqu'elle permet notamment une réduction des coûts de production, de recherche et développement et de commercialisation. Elle permet également de partager les risques entre partenaires (Tayeb, 2001), d'acquérir de nouvelles compétences et peut constituer le premier pas vers une future fusion-acquisition (Kogut, 1991 ; Hennart et al., 1998).

Les principales formes d'internationalisation

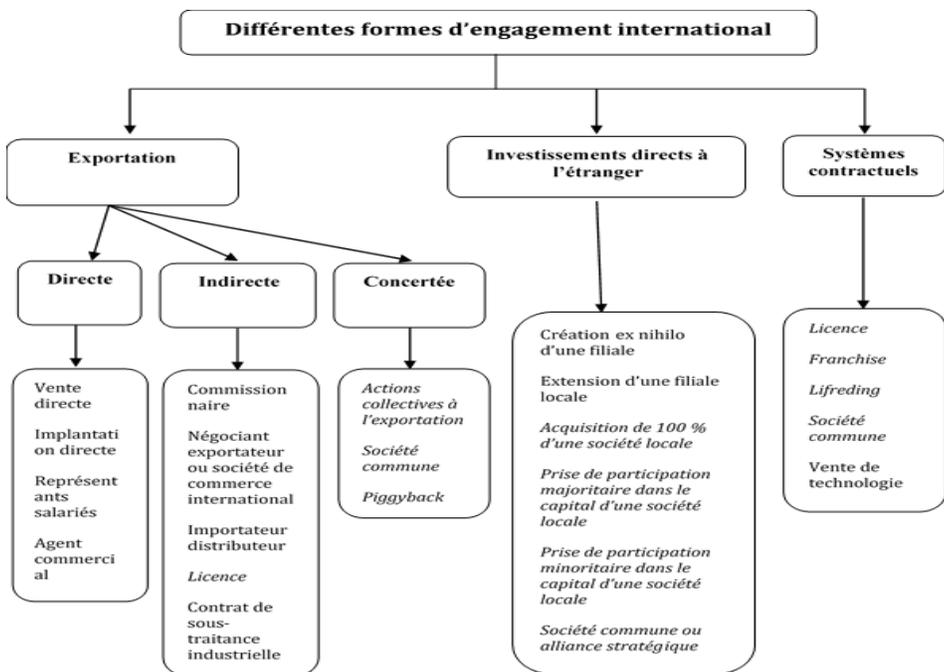
Si les stratégies de présence à l'international peuvent prendre diverses formes, la littérature les classifie généralement en trois catégories. En étudiant les classifications respectives de plusieurs auteurs (Martinet, 1983 ; Joffre, 1994, 1999 ; Perlitz, 1997), Mayrhofer (2005) met en exergue certaines de leurs limites et identifie trois principales formes d'engagement à l'international : l'exportation, l'investissement direct étranger (IDE) et les systèmes contractuels (voir le schéma n°1 ci-dessous).

Concernant la forme de rapprochement qui nous intéresse, à savoir la joint-venture, celle-ci figure principalement dans la branche des investissements directs étrangers (IDE) qui regroupent les alliances stratégiques. Cette classification peut être confortée par les travaux de plusieurs auteurs (Root, 1994 ; Reuer & Koza, 2000 ; Roy & Oliver, 2009 ; Phan, 2010). Il nous semble dès lors nécessaire d'identifier, préalablement, ce qu'on entend par la notion d'investissement direct étranger avant de situer la joint-venture par rapport aux autres formes d'engagement à l'international. L'IDE est défini comme « une opération par laquelle une entreprise se donne les moyens d'exercer une influence effective sur l'activité ou la gestion d'une entreprise située dans un autre pays » (Tersen & Bricout, 1996, p. 5). Il est motivé selon l'OCDE « [...] par la volonté d'une entreprise résidente d'une économie (« investisseur direct») d'acquérir un intérêt durable dans une entreprise (« entreprise d'investissement direct ») qui est résidente d'une autre économie. La notion d'intérêt durable implique l'existence d'une relation de long terme entre l'investisseur direct et l'entreprise d'investissement direct et l'exercice d'une influence significative sur la gestion de l'entreprise » (OCDE, 2008, p. 43).

Le schéma ci-dessous et le tableau n° 2 (voir Annexe) nous permettent de mieux situer la joint-venture au sein des différents modes d'engagement à l'international. Notre démarche ne s'inscrit pas dans une optique de comparaison mais plutôt dans une logique de justification de notre choix pour la joint-venture. La plupart des entreprises dans le monde ont adopté les TIC très rapidement, notamment à travers la mise en place de systèmes d'informations internes sophistiqués, l'intranet, ou sites d'internet. Ces outils ont

permis d'améliorer d'une part, l'interaction et le travail en interne et d'autre part renforcer la visibilité des entreprises sur le marché. Il est aussi, de plus en plus demandé aux organisations de s'adapter à des marchés volatiles, de répondre à des demandes spécifiques dans des délais très brefs tout en conjuguant prise de risque et forte valeur ajoutée. Cette accélération n'est pas sans lien avec l'évolution d'une société de l'information dans laquelle les rapports dématérialisés anéantissent les frontières et dissimulent les rapports de hiérarchie. Il en résulte de nouvelles formes d'organisations.

Figure 1. Différentes formes d'engagement international



Source : (Mayrhofer, 2005)

Le recours des entreprises aux différentes formes d'internationalisation

Un bon nombre d'institutions nationales et internationales, à l'image de la CNUCED ou de l'OCDE ont pour mission de comptabiliser les données ayant traités aux activités internationales des entreprises. Ainsi, l'étude de l'histoire industrielle moderne fait apparaître une

évolution chronologique historique des différentes formes de développement international des entreprises commence par l'exportation, suivie de l'investissement direct étranger à partir du début du XXe siècle (Dunning, 1997) et enfin la généralisation des autres formes d'internationalisation après la Seconde Guerre mondiale. A ce titre, la date du premier choc pétrolier de 1973 nous semble particulièrement importante, puisqu'elle marque un tournant dans le processus d'internationalisation des entreprises en engendrant une forte diminution du rythme de développement des IDE et des autres formes de présence à l'international jusqu'à la première moitié des années 1980 (OCDE, 1981). Par la suite, une augmentation notable des différents modes d'internationalisation a été constatée entre 1986 et 1990. Celle-ci est due principalement à une période de forte croissance économique accompagnée d'une levée progressive des principales restrictions entravant les investissements étrangers et qui ont conduit à un taux de croissance de l'ordre de 28,3% des investissements internationaux, contre 14,3% dans le domaine des exportations.

Une progression relativement importante des IDE et des alliances stratégiques fût également constatée entre 1991 et 1996 par rapport aux autres formes d'internationalisation (Dunning, 1997) en atteignant un taux de croissance de 33% en 1995 pour les IDE (Bellon & Gouia, 1998). Si au départ, les IDE étaient principalement orientés vers les secteurs manufacturiers, le mouvement de libéralisation et de déréglementation a permis le développement des investissements vers d'autres domaines tels les services (Mayrhofer, 2005). Touchant désormais un bon nombre de pays et plusieurs secteurs d'activités, les IDE sont devenus au fil du temps un phénomène économique de dimension mondiale (Tersen & Bricout, 1996; Dihissou 2017).

Le développement des liens internationaux entre entreprises fût accompagné d'importants changements concernant les moyens utilisés pour pénétrer de nouveaux marchés. L'étude des différents modes d'internationalisation révèle l'utilisation croissante et privilégiée de deux modes de présence à l'international : les joint-ventures et les fusions acquisitions.

Le nombre de joint-ventures et autres types d'alliance a connu une progression significative durant les années 1980, puisqu'il a même été multiplié par quatre entre 1987 et 1991 (Joffre, 1994, 1999). Parallèlement à cela la répartition sectorielle des joint-ventures au niveau international a connu une certaine diversification en touchant un nombre appréciable de secteurs d'activités tout en notant une augmentation particulièrement importante dans le secteur de la haute technologie qui est passé de 54 % en 1980 à 74 % en 1987. Une étude faite auprès d'entreprises américaines vient appuyer cette idée de diversification des secteurs d'activité des joint-ventures. Celle-ci fût faite par un certain nombre d'auteurs (Boyle, 1968 ; Pate, 1969 ; Duncan & Harrigan, 1985 ; Berg & Friedman, 1978 ; Kogut, 1988) à des périodes différentes.

Nous rappellerons également que les réglementations ayant traits aux IDE en général et aux joint-ventures en particulier bénéficient actuellement d'une série d'assouplissements et d'encouragements particulièrement favorables. Ce mouvement d'internationalisation est accéléré non seulement par le phénomène de mondialisation et de saturation de certains marchés domestiques mais également par certains aspects conjoncturels qui favorisent ce type de rapprochement (Beau & Sananes, 1990 ; Triki & Moalla, 2013). Dès lors, il convient de s'interroger plus en détail sur les bénéfices et limites associés aux joint-ventures.

2.3. Avantages et limites des joint-ventures

La présence d'au moins deux parties lors de la conclusion d'une joint-venture suppose que chacune d'entre elle soit à la recherche d'avantages spécifiques. Ces derniers sont variés et peuvent être d'ordre financier, stratégique, ou bien réglementaire. Parmi les principaux bénéfices associés aux joint-ventures, nous citerons essentiellement la rapidité, la réduction des risques et/ou des coûts et l'acquisition de compétences.

Le contexte de mondialisation économique dans lequel évoluent les entreprises pousse celles-ci vers la recherche de partenariats afin d'accélérer leur développement à l'international. Ce type de

rapprochement permet également de réduire les coûts et les risques associés à un développement solitaire ou à la création ex nihilo d'actifs. L'objectif des partenaires étant souvent d'arriver à réaliser des économies d'échelle ou des économies sur les coûts de transaction. Les risques et les coûts peuvent ainsi être répartis entre les différents partenaires (Urban & Vendemini, 1994 ; Doz & Hamel, 2000). Par ailleurs, certains types d'accords permettent aux entreprises de bénéficier d'avantages accordés par les pouvoirs publics dans le cadre de dispositifs d'aide et d'encouragement des opérations de partenariats. C'est le cas notamment de l'Union Européenne ou des Etats Unis qui ont mis en place bon nombre de programmes destinés à encourager la coopération transfrontalière.

Les joint-ventures permettent également d'acquérir de nouvelles compétences via notamment, les différentes interactions pouvant se produire tout au long de l'aventure partenariale. Dans le cadre d'une volonté d'expansion géographique vers de nouveaux marchés, l'association avec un acteur local peut être d'une aide indéniable pour l'atteinte de cet objectif. L'entreprise aura ainsi la possibilité de bénéficier du réseau et des connaissances du partenaire local afin de s'adapter plus facilement aux caractéristiques économiques et socioculturelles du pays d'accueil tout en permettant l'accès aux appels d'offres et aux commandes publiques (Tersen & Bricout, 1996). De plus, cela donne également la possibilité de contourner certaines barrières d'entrée, qu'elles soient réglementaires, politiques, économiques ou culturelles (Joffre, 1994, 1999). Les points ci-dessous nous donnent un aperçu non exhaustif sur les principaux avantages retirés des joint-ventures :

- Accès à de nouveaux marchés et garantie de débouchés à la production ;
- Acquisition de compétences et de techniques de gestion ;
- Bénéficier du réseau du partenaire local ;
- Accéder à des appels d'offres et à des commandes publiques au niveau du pays d'accueil ;
- Contournement des barrières d'entrée ;
- Trouver des complémentarités et créer des effets de synergies ;

- Diminution des coûts de transport, de production ;
- Diminution des risques ;
- Accéder rapidement à une innovation technologique ;
- Neutraliser un concurrent ;
- Développement de l'industrie en limitant le volume des investissements ;
- Meilleur accès aux biens de production nécessaires à la croissance ;
- Création d'emplois nouveaux et stimulation de la main d'œuvre ;
- Economies de devises et accès à un capital en devises fortes ;
- Transfert technologique ;
- Utilisation de nouvelles structures de commercialisation.

Mise à part la difficulté pour trouver un partenaire potentiel, les principales limites des joint-ventures sont l'incompatibilité éventuelle des associés, les obstacles juridico-politiques et la complexité de la gestion des accords.

L'incompatibilité des partenaires constitue généralement un frein à la mise en œuvre du projet, d'autant plus que celle-ci n'est pas toujours visible lors de la signature de l'accord. D'une manière générale, toute alliance engendre un certain nombre de contraintes liées généralement à la stratégie des partenaires, à leurs organisations respectives ainsi qu'au réseau dans lequel évolue chacun d'entre eux (relations avec les clients et fournisseurs).

Les spécificités de gestion propres à chaque entité (procédures administratives, techniques de production, méthodes de comptabilisation, mode de rémunération...) peuvent être à l'origine de bien des conflits. Les différences ayant trait aux méthodes de management respectives de chaque partenaire rendent l'intégration des entités associées relativement difficile (Mayrhofer, 2005).

Le deuxième inconvénient de ce type de rapprochement a trait à la complexité de la gestion des accords. Associant des acteurs de différentes nationalités, les accords demeurent relativement difficiles à mettre en place. Il s'avère nécessaire de mettre en place des mécanismes spécifiques qui garantissent un partage du pouvoir et la coordination des activités (Mayrhofer, 2005). Dans cette optique, certains auteurs (Urban & Vendemini, 1994) mettent en avant

principalement trois variables de complexité qui doivent être pris en considération : l'environnement dans lequel s'exerce la coopération, l'objet de la coopération et enfin les caractéristiques et compétences spécifiques de chaque partenaire.

D'autres obstacles juridico-politiques peuvent également apparaître lors de ce type de rapprochement (Beau & Sananes, 1990). Malgré les nombreux efforts consentis dans le sens d'une harmonisation juridique au sein des espaces économiques intégrés, cela demeure insuffisant en raison de la persistance de différences relativement importantes entre les environnements juridiques nationaux. Les entreprises souhaitant se rapprocher de leurs homologues étrangères se trouvent confronter à des environnements politico-juridiques hétérogènes et plus ou moins restrictifs. Ainsi, un certain nombre de restrictions peuvent être imposées aux accords entre entreprises dans le cadre de la réglementation en vigueur du pays d'accueil. Les parties doivent les accepter et s'y soumettre.

2.6. La joint-venture comme stratégie d'accès aux compétences

De nombreux auteurs (Dosi, Teece & Winter, 1990 ; Hamel, 1991 ; Dosi & Nelson, 1994 ; Peillon, 2001) insistent sur le rôle de la coopération en général et de la joint-venture en particulier pour accéder à de nouvelles compétences. McGrath et al., (1995) affirment que les alliances ont notamment l'avantage de permettre l'émergence de compétences distinctives méconnues auparavant. Les joint-ventures permettent entre autres d'accéder à des compétences, qui ne peuvent être acquises par le marché ou qui seraient longues et coûteuses à développer en interne. En effet, étant donné que les compétences sont spécifiques à chaque firme et au regard de leur caractère généralement tacite, celles-ci ne peuvent par définition faire l'objet d'une transaction marchande. Teece et Pisano affirment que « les compétences qui distinguent une entreprise ne peuvent pas être achetées et vendues, à moins d'acheter la firme elle-même ou l'une de ses sous-unités » (Teece & Pisano, 1994, p. 540).

De même, dans une configuration de marché procurant un avantage au premier entrant, la durée d'acquisition de compétences joue un rôle

important dans la création d'un avantage concurrentiel. La joint-venture permet l'intégration sous une seule organisation de compétences complémentaires, nécessaires pour concevoir de nouveaux produits/services et de les mettre sur le marché dans un délai suffisamment bref.

D'une manière générale : « les coopérations interentreprises traduisent la nécessité stratégique d'accéder à des ressources non possédées, non développées en interne. En particulier, la coopération permet de contourner l'imperfection, voire l'inexistence des marchés correspondant soit à des ressources fortement spécifiques, de nature tacite, voire immatérielle, soit à des compétences collectives ou organisationnelles. La coopération inter firmes représente donc un moyen adopté par de nombreuses entreprises pour accéder aux ressources du partenaire dans le but de renforcer et de développer son propre pôle de compétences » (Monateri & Ruffieux, 1996). Le même raisonnement s'applique à la joint-venture qui est donc utilisée comme un mécanisme de transfert de compétences avec la différence, toutefois qu'il s'agit d'une forme spécifique de coopération permettant d'accentuer les transferts en raison des interactions quotidiennes qui se produisent entre partenaires évoluant dans une même organisation (Meschi, 2005 ; Prévot, 2005).

3. Conclusion

Forme particulière d'engagement à l'international, la joint-venture représente le vecteur d'une coopération équilibrée et créatrice de valeur. Pouvant être définie comme un montage contractuel, cela est dû principalement au fait qu'elle soit composée d'un contrat cadre et de plusieurs contrats d'application, le tout se conjuguant parfaitement pour former un ensemble homogène. Prenant également la forme d'une entreprise contrôlée conjointement par les parties, la joint-venture demeure un instrument de la coopération permettant à deux ou plusieurs partenaires de conjuguer leurs ressources pour un intérêt commun. Son originalité tient notamment au fait qu'elle soit conçue comme un montage habile d'instruments juridiques permettant d'optimiser les coûts et d'accéder à des compétences, qui ne peuvent

être acquises par le marché ou qui seraient longues et coûteuses à développer en interne. Ce schéma original se base particulièrement sur les interactions qui se produisent entre partenaires évoluant sous une seule entité organisationnelle (ici : la joint-venture), mais également sur le principe de la liberté contractuelle des parties qui se trouve décuplée lorsque le contrat présente une envergure internationale à l'image des joint-ventures euro-algériennes, sino-algériennes ou autres.

L'analyse des joint-ventures nous a permis de faire ressortir que cette forme particulière de coopération constitue un moyen privilégié d'accès à des compétences nouvelles et/ ou au développement de compétences déjà existantes, chose qui apparait de plus en plus comme étant au centre des stratégies des Etats et plus particulièrement en ces temps de crise avec l'apparition de la pandémie du Covid-19 qui a eu notamment pour conséquence de faire prendre conscience à certains Etats du Sud plus particulièrement, de la nécessité, voire de l'urgence d'être autonomes en terme de compétences médicales et pharmaceutiques névralgiques. Cette prise de conscience de l'importance de détenir des compétences propres ou de développer des compétences existantes semble s'élargir progressivement vers d'autres secteurs d'activité à l'image du secteur de l'eau, de l'industrie militaire, de l'énergie ou encore l'agriculture qui représentent sans nul doute des éléments essentiels à la concrétisation et au maintien d'une véritable souveraineté nationale dans un temps où la solidarité entre Etats semble avoir prouvé ses limites.

Références

- Beau, D., & Snares, J.C. (1990). Les opérations de croissance externe des entreprises françaises : constats et perspectives. *Revue d'économie industrielle*, 54, 100-112.
- Bellon, B., & Gouia R. (1998). *Investissements directs étrangers et développement industriel méditerranéen*. Paris : Economica.
- Berg, S.V., & Friedman, P. (1978). Technological Complementarities and Industrial Patterns of Joint Venture Activity, 1964–1975'. *Industrial Organization Review*, 6, 110–116.

- Bleeke, J., & Ernst D. (1991). The Way to Win in Cross-Border Alliances, *Harvard Business Review*, 69(6), 127-135.
- Boyle, E. (1968). An estimate for the number and size distribution of domestic joint subsidiaries. *Antitrust Law and Economics Review*, 1, 81-92.
- Das, T.K. & Teng, B.S. (2000). Instabilities of strategic alliances: an internal tension perspective, *Organization Science*, 11(1), 77-101.
- Dihissou, W. (2017). La relation entre le commerce international et les investissements directs étrangers : cas des principaux pays de l'OCDE. Thèse de doctorat en sciences économiques. Université Côte d'Azur.
- Dosi, G., Teece, D., Winter, S. (1990). Les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise. *Revue d'économie industrielle*, 51(1), 238- 254.
- Dosi, G. & Nelson R.R. (1994). An introduction to evolutionary theories in economics. *Journal of Evolutionary Economics*, 4, 153-172.
- Doz, Y., & Hamel, G. (2000). *L'avantage des alliances : Logique de création de valeur*. Paris : Dunod.
- Dunning, J.H. (1997). The European Internal Market Programme and Inbound Foreign Direct Investment. *Journal of Common Market Studies*, 35, 1-30.
- Dussauge P., Garrette B., & Mitchell W. (2000). Learning from Competing Partners: Outcomes and Durations of Scale and Link Alliances in Europe, North America and Asia. *Strategic Management Journal*, 21, 99-126.
- El-Madjeri, D. (1992). La joint-venture : analyse conceptuelle, réalités et prospective. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nice Sophia-Antipolis, Institut d'Administration des Entreprises.
- Friedman, W. & Kalmanoff, G. (1961). *Joint International Business Ventures*, New-York: Columbia University Press.
- Geringer, J., & Hebert, L. (1989). Control and Performance of International Joint Ventures. *Journal International of Business Studies* 20, 235-254.
- Gomes-Casseres, B. (1987). Joint Venture Instability: Is it a Problem? *Columbia Journal of World Business*, 22(2), 97-102.

- Hamel, G. (1991): Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12(4), 83-103.
- Harrigan, K.R. (1985). An application of clustering for strategic group analysis. *Strategic Management Journal*, 6(1), 55-73.
- Hennart, J.F. (1988). A transaction costs theory of equity joint ventures, *Strategic Management Journal*, 9(4),361-374.
- Hennart, J.F., Kim, D.J., & Zeng, M. (1998). The Impact of Joint Venture Status on the Longevity of Japanese Stakes in U.S. Manufacturing Affiliates", *Organization Science*, 9(3), 382-395.
- Inkpen, A.C. & Dinur, A. (1998). Knowledge management processes and international joint ventures, *Organization Science*, 9(4), 454-468.
- Inkpen, A.C. (1998). Learning, knowledge acquisition, and strategic alliances. *European Management Journal*, 16(2), 223-229.
- Inkpen, A.C., & Tsang, E.W.K. (2005). Social capital networks and knowledge transfer. *Academy of Management Review*, 30(1), 146-165.
- Joffre, P. (1994). *Comprendre la mondialisation*. Paris : Economica.
- Joffre, P. (1999). L'économie des coûts de transaction ou le marché et l'entreprise à la fin du XX^e siècle. In Koenig, G (éd.) *De Nouvelles theories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle*. Paris : Economica. 143-170.
- Kogut, B. & Singh, H. (1988). The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. *Journal of International Business Studies*, 19, 411-432.
- Kogut, B. (1988). Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, 9(4),319-332.
- Kogut, B. (1991). Joint Ventures and the Option to Expand and Acquire. *Management Science*, 37(1), 19-33.
- Lu, J.W., & Hebert, L. (2005). Equity control and the survival of international joint ventures: a contingency approach, *Journal of Business Research*, 58(6), 736-745.
- Martinet, A. (1983). *Stratégie*. Paris : Vuibert.
- Mayrhofer, U. (2005). Les rapprochements, forme d'internationalisation privilégiée par les entreprises ? *Gestion*, 29(4),15-22.

- McGrath, J.E. & Berdahl, J., & Arrow, H. (1995). Traits, expectations, culture, and clout: The dynamics of diversity in work groups. *Diversity in work teams: Research paradigms for a changing workplace*. 17-46.
- Meschi, P.X. (2005). Environmental Uncertainty and Survival of International Joint Ventures: The Case of Political and Economic Risk in Emerging Countries. *European Management Review*, 2(2), 143-152.
- Monateri, J.C., & Ruffieux, B. (1996). 'Le Temps de la Quasi-Integration: Une Approche Dynamique', in Ravix, J.L. (ed.) *Cooperation Entre les Entreprises et Organisations Industrielles*. Paris : CNRS Editions.
- Mowery, D.C., Oxley, J.E., & Silverman, B.S. (1996). Strategic alliances and interfirm knowledge transfer, *Strategic Management Journal*, 17, 77-91.
- Park, S. & Ungson, G. (1997). The Effect of National Culture, Organizational Complementarity, and Economic Motivation on Joint Venture Dissolution. *Academy of Management Journal*. 40(2), 279-307.
- Park, S., & Russo, M. (1996). When Competition Eclipses Cooperation: An Event History Analysis of Joint Venture Failure. *Management Science*, 42(6), 875-890.
- Pate, J.L. (1969). Joint venture activity, 1960-1968. *Economic Review*, 16-23.
- Peillon, S. (2005). Une analyse dynamique du pilotage des groupements de PME, *Revue internationales P.M.E.*, 18(1), 7-128.
- Perlitz, M. (1997). *Internationales Management*, 3e édition, Stuttgart : Lucius & Lucius.
- Phan, T.T. (2010). Impact de l'apprentissage d'expérience du partenaire sur la survie de la joint-venture internationale : étude empirique au Vietnam. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Aix-Marseille 2.
- Pironon, V. (2004). *Les joint-ventures. Contribution à l'étude juridique d'un instrument de coopération internationale*. Paris: Dalloz.
- Prévo, F. (2005), Le transfert inter-organisationnel de compétences. Application aux compétences logistiques dans le cadre de relations entre multinationales et fournisseurs locaux au Brésil, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université d'Aix-Marseille 2.
- Rainelli, M. (1999). *Economie industrielle*. Paris : Dalloz.

- Reuer, J., & Koza, M. (2000). Asymmetric Information and Joint Venture Performance: Theory and Evidence for Domestic and International Joint Ventures. *Strategic Management Journal*, 21(1), 81-88.
- Root, F.R. (1994). *Entry strategies for international markets*. San-Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Roy, J.P. & Oliver, C. (2009). International joint venture partner selection: The role of the host-country legal environment. *Journal of International Business Studies*, 40(5). 779-801.
- Sallenave, J.P. (1978). *La P.M.E: Petite ou moyenne entreprise : face aux marchés étrangers*. Paris : G. Morin.
- Tayeb, M. (2001). Conducting Research Across Cultures: Overcoming Drawbacks and Obstacles. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 1(1), 91-108.
- Teece, D., & Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556.
- Tersen, D., & Bricout, J.L. (1996). *L'investissement international*. Paris: Armand Collin.
- Triki, D., & Moalla, E. (2013). Les conditions de réussite des joint-ventures internationales : le cas d'un groupe français dans le secteur événementiel. *Management & Avenir*, 65, 14-31.
- Urban, S., & Vendemini, S. (1994). *Alliances stratégiques*. Paris : Broché.
- Wei, Y., Liu, B., & Liu, X. (2005). Entry Modes of Foreign Direct Investment in China: A Multinomial Logit Approach. *Journal of Business Research*, 58 (11), 1495-1505.

Annexe

Tableau 2 : Comparaison entre les différents modes d'engagement à l'international (Phan, 2010, p.29)

Mode d'entrée		Restrictions législatives	Temps d'entrée	Intégration culturelle	Engagements	Coûts de transaction	Contrôle
Facteurs	Exportation indirecte	Assez élevées	Accès limité	Très limitée	Aucun	Très limités	Aucun
	Exportation directe						
	Licensing Franchising	Assez élevées	Accès limité	Limitée	Limités	Limités	Aucun
	Contrats coopératifs						
Investissements Indirects Etrangers							
Investissements Directs Etrangers							
	Filiale	Elevées	Accès retardé	Limités	Importants	Limités	Total
	Fusion/ Acquisition	Elevées	Accès immédiat	Très importante	Importants	Elevés	Total/ Limité
	JVI	Encouragée	Accès immédiat	Relativement importantes	Relativement Importants	Limités	Limité
	Contrats coopératifs BOT, BT	Très élevées	Accès retardé	Relativement importante	Relativement Importants	Limités	Limité