

**ELEMENTS DE FACTEURS DETERMINANT
L'ISSUE DES RELATIONS DE PARTENARIAT
INTER-ENTREPRISES
ETUDE DU CAS DU PORTEFEUILLE D'ACCORDS
DU GROUPE SAIDAL**

**ELEMENTS OF FACTORS DETERMINING THE
OUTCOME OF INTER-FIRMS RELATIONS
PARTNERSHIP
CASE STUDY OF THE SAIDAL GROUP'S
PORTFOLIO OF AGREEMENTS**

Abdelkader MEDJIAH

Doctorant en management des organisations , Ecole Nationale Supérieure
de Management, pôle universitaire de

medjiah@hotmail.com

Date de soumission 2018-08-27	Date d'acceptation 2018-11-29	Date de Publication 2018-12-15
----------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------

Résumé :

Cet article présente les résultats d'une étude sur les facteurs ayant un impact sur la réussite ou l'échec des relations de partenariat interentreprises. L'étude ayant porté sur un portefeuille d'accords conclus par le groupe SAIDAL entre 1991 et 2014, montrent un échec élevé des projets de joint-venture entrepris durant la première période (1991- 2003), et un ralentissement de conclusion de ce type d'accords durant la seconde période. A l'opposé les contrats de licence semblent avoir un impact positif sur le groupe en matière d'innovation et donc de transfert des savoir.

Mots clés : Croissance conjointe, Performance, Joint-ventures, Transfert de savoir

Abstract:

This article presents the results of a study on the factors that have an impact on the success or failure of inter-firm partnership relations. The study, which examined a portfolio of agreements concluded by the SAIDAL group between 1991 and 2014, shows a high failure of joint venture projects undertaken during the first period (1991-2003), and a slowdown in the conclusion of this type of agreements during the second period. On the other hand, licensing agreements seem to have a positive impact on the group in terms of innovation and therefore of knowledge transfer.

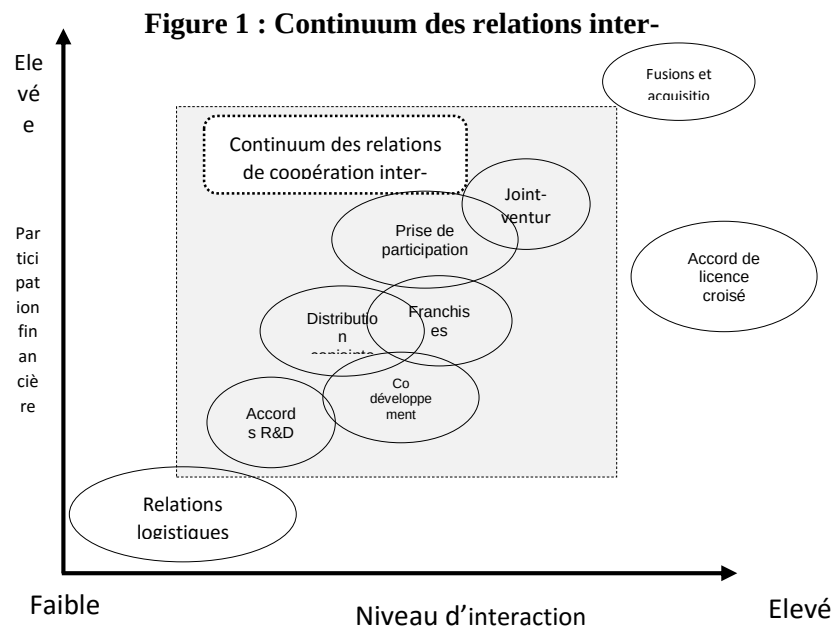
Keywords: Joint growth, Performance, International Joint Ventures, Knowledge transfer.

1-Introduction

A la faveur de la mondialisation et au développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication qui ont intensifié les interactions entre les acteurs de l'environnement économique, beaucoup de rapprochements entre entreprises se sont opérés, suscitant ainsi l'intérêt des chercheurs pour ce phénomène croissant ; notamment ceux relevant du domaine de la gestion et du management stratégique. Ces rapprochements qui s'intègre dans un objet plus global, appelé relations inter-organisationnelles s'intéressent à la dynamique des systèmes sociaux dont les entreprises font partie, et n'ont pas cessé d'intéresser les chercheurs dont les travaux se sont multiplié, proportionnellement à l'accroissement du phénomène sur le plan empirique.

En effet, la prolifération des rapprochements interentreprises, à travers diverses formes et arrangements, a conduit de nombreux chercheurs en Algérie, à s'intéresser à leur constitution Driouche (2012), à leur fonctionnement Cheriet et al. (2008), à leur performance ainsi qu'à leur longévité à travers les études des facteurs de succès ou d'échecs de ces derniers Hammoutene (2009). Les relations interentreprises peuvent se concrétiser à travers plusieurs formes ;qui se situent entre le simple

contrat d'approvisionnement et les fusions et acquisitions comme illustré sur la figure 1 :



Source : Source : Adapté de (PricewaterhouseCoopers, 2009, p. 2)

Les travaux traitant de cette thématique en Algérie restent relativement faibles comparativement aux études menées dans les pays développés et émergents ; cette faiblesse est liée notamment à la rareté de ce type d'arrangements sur le marché Algérien. En effet la nature de l'économie algérienne jusqu'à la transition vers l'économie de marché, n'était pas propice à la conclusion d'accords de cette nature entre entreprises algériennes et encore moins avec des multinationales.

Toutefois les réformes engagées au début des années 90, à l'image du programme de mesures spécifiques du FMI pour l'Algérie, qui s'est étalé de 1994 à 1998 Talha (2001), ont consacré la transition de l'Algérie vers l'économie de marché, avec l'ensemble des textes réglementaire accompagnant cette transition¹. C'est dans ces nouvelles

¹Décret législatif n° 93-12 du 05 Octobre 1993, relatif à la promotion de l'investissement, JORA n° 64 ainsi que l'ordonnance n° 01-03 relative au développement de l'investissement de 2001 modifiée et complétée par l'ordonnance n°06-08 de 2006

conditions qu'une dynamique partenariale a vu le jour en Algérie ; conditionnée par le changement réglementaire qui contraint les investisseurs étrangers à s'allier à un partenaire résident, ou à lui céder une partie de leurs parts pour les opérateurs étrangers déjà en place et surtout investir dans la production. Cette politique des pouvoirs publics, avait entre autres objectifs la réduction des importations algériennes par la substitution de celles-ci par une production locale ; ce qui fut le cas notamment de l'industrie pharmaceutique en Algérie. Surfant sur ce nouveau contexte, le groupe SAIDAL avait fait du partenariat un de ses axes de développement stratégique, et a entrepris dès les années 1990, la signature de plusieurs accords de partenariat, cependant ces expériences, n'ont pas toutes, connues les issues escomptées. En se basant sur des travaux de recherche, effectués sur le groupe, le présent article tente :

- D'apporter un éclairage sur les facteurs qui semblent affecter la réussite ou l'échec de ces relations et qui peuvent par conséquent être déterminants pour la performance de ces dernières et/ou pour la conclusion de futurs accords ;
- De comparer deux formes d'arrangement pour lesquels, a opté le groupe SAIDAL, en l'occurrence les contrats de licence et la joint-venture.

Ces questionnements partent sur la base d'une hypothèse de base à savoir : ***En matière de relation interentreprises, le contexte de conclusion de ces accords conjugué avec la forme retenue par les parties prenantes, impactent la réussite de ces derniers.***

Pour répondre à ces questionnements et vérifier l'hypothèse émise, un parcours de la littérature en matière de relations inter-entreprises, serait déroulé en insistant sur certains arrangements particuliers lesquels sont dominant dans l'industrie pharmaceutique en l'occurrence ; les alliances stratégiques, la joint-venture et les contrats de licence. Sous le prisme de la littérature ainsi développée, les cas étudiés seront présentés. Cette partie sera suivie par la présentation de la démarche

adoptée et la nature des données utilisées ainsi que la méthode retenues pour leur analyse.

2-Les relations inter-entreprises :

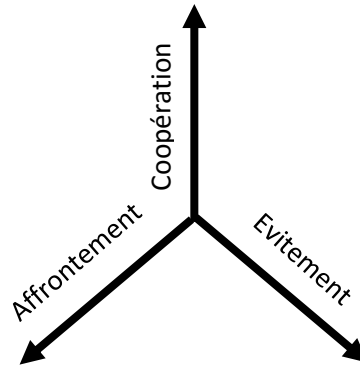
Jusqu'à un passé récent la stratégie d'entreprise se limitait aux seuls marché aval et aux affrontements concurrentiels qui s'y déroulent G. Koenig (1990). Cette vision a évolué pour intégrer dans la formulation stratégique l'ensemble des acteurs qui peuvent intervenir sur un marché donné : l'interaction de ces derniers engendre alors trois forces qui s'exercent sur une entreprise donnée et conditionnent son comportement face à la concurrence et la résultante de ces forces tirent les acteurs vers l'affrontement, l'évitement où la coopération² (figure 1).

Lorsque sur un marché donné, les forces de coopération l'emportent³ ou bien sont très fortes, elles donnent naissance à plusieurs formes de coopération, qui s'étendent des accords de recherche et développement jusqu'à la création d'entreprises commune appelées joint-ventures. Ces formes induites par les forces de coopération, notamment celles où le niveau d'interaction de ses acteurs, est élevée, s'inscrivent dans le cadre de stratégies ayant reçues plusieurs qualificatifs pour rendre compte d'un même phénomène. En effet pour identifier ce phénomène, on parle alors de de stratégies de symbiose Adler (1979), de pratiques concertées Joffre et Koenig (1985), d'organisations mutuelles C. Koenig et Thietart (1987):

²Il n'est pas exclu de voir certaines entreprises en situation de concurrence sur un segment de marché et en coopération sur un autre, comportement que la littérature qualifie de coopération.

³Un exemple de ces forces peut être réglementaire qui rendent impossible, à une entreprise donnée de s'installer sur un marché sans s'associer à un partenaire locale

Figure 2 : Les forces concurrentielles en interaction



Source : Koenig, G. (2004). *Management stratégique : projets, interactions et contextes* : Dunod P131.

D'autres auteurs préfèrent parler de comportements collusifs d'Aspremont et Jacquemin (1988), de stratégie de croissance collectives Bresser (1988) ou de croissance contractuelle Montmorillon (1989) ou encore de stratégies de croissance conjointes Paturel (1981). Enfin il ne serait pas surprenant de trouver d'autres qualificatifs dans la littérature traitant la question, tant le phénomène reste à la fois riche et complexe. Il faut souligner au passage que quel que soit le qualificatif utilisé, ce type de stratégie s'inscrivent toutes dans ce qu'on appelle les stratégie de croissance externe (exogène) à l'opposé de la croissance interne (endogène) ou l'entreprise ne compte que sur ses propres ressources et compétences.

3-Cadre théorique des relations inter-entreprises :

L'étude des relations inter-entreprises s'appuie sur un large éventail de théories mobilisées par les chercheurs s'intéressant à la thématique. Selon la perspective et l'angle d'approche retenus certaines théories émergent du lot dans la mesure où elles sont souvent citées, on retrouve dans cette catégorie, la théorie des couts de transactions qui explique la formation de structures hybrides de coordination intermédiaire entre le marché et l'organisation. La théorie des

ressources et compétence (RBV⁴) souligne quant à elle l'importance de celles-ci dans la construction d'avantages compétitives. La théorie de dépendance en ressources complète la vision du modèle RBV ; en effet, du fait de leur spécificités⁵ certaines ressources et compétences, qualifiées souvent de stratégiques, ne peuvent pas être acquises sur le marché ni développées en interne, ce qui conduit les entreprises à envisager ce genre d'alliances en vue de réaliser des transferts de connaissances portant sur ce type de ressources et compétences, et aussi développer des compétences en commun avec d'autres entreprises.

La théorie de l'apprentissage organisationnel et des capacités dynamique qui sont des développements issus de la perspective fondée sur les ressources et compétences sont aussi mobilisées pour expliquer la formation des alliances stratégiques. En effet la coopération inter-organisationnelles en général et les alliances stratégiques en particulier, représentent aux yeux de nombreux chercheurs Kogut (1988) un moyen privilégié d'apprentissage organisationnel dans la mesure où elle permettent aux parties impliquées d'améliorer leurs pratiques de gestion, d'en apprendre de nouvelles, d'avoir accès à de nouvelles ressources et compétences et de développer ainsi leur capacités d'innovation. L'apprentissage escompté à travers la nouaison d'alliances stratégique peut être voulu lorsque les compétences visées sont connues d'avance. Il peut aussi être émergent lorsqu'un des partenaires s'aperçoit que l'autre partie détient une compétence qui lui est stratégique pour d'autres activités et enfin un apprentissage caché qui concerne souvent les connaissances de nature tacite.

Enfin la théorie du comportement stratégique selon laquelle, la formation d'alliances stratégiques est motivée par la recherche de la consolidation des avantages compétitifs, l'amélioration de la position concurrentielle et la fragilisation de la concurrence Fernandez et Noel (1993); D Jolly (1993); Kogut (1988), ou encore la recherche de

⁴ RBV *resourcesbasedview*

⁵Barney (1991) propose le modèle VRIN (pour valeur, rareté, inimitabilité, non substituabilité) pour identifier ce type de ressources.

ressources spécialisées et complémentaires Ahuja (2000); Tsang (1998).

4-Les différentes formes de relations inter-entreprises :

Lorsque les forces de coopération imposent à l'entreprise d'aller vers des modalités de croissance conjointe, les rapprochements interentreprises qui en découlent peuvent prendre plusieurs formes, parmi celles qui sont les plus en vogue et qui intéressent directement le cas de notre étude on retrouve :

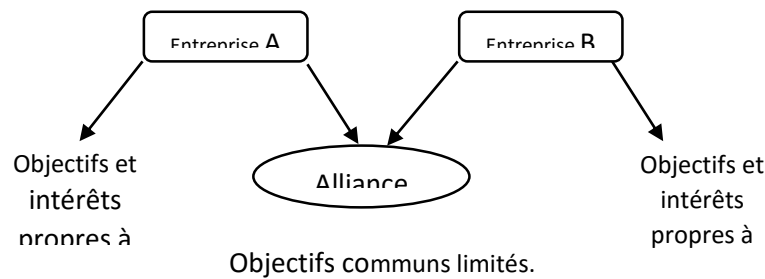
4-1-Les alliances stratégiques :

Les alliances stratégiques sont «...des associations entre plusieurs entreprises indépendantes qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires plutôt que de mettre en œuvre ce projet ou activité de manière autonome, en supportant seules les risques et en affrontant seules la concurrence ou - de fusionner entre elles ou de procéder à des cessions ou acquisitions d'activités ».(Dussauge et Garrette, 1995, p. 27). Dans cette définition, les deux auteurs mettent en avant, le caractère volontaire de la coopération, initiée dans le but de réaliser des objectifs communs et/ou des objectifs propres à chacun des partenaires qui restent indépendants malgré cette association (Figure3).

On retrouve une vision plus au moins similaire chez(Gulati, 1998, p. 293),qui les définit comme des arrangements volontaires, entre entreprises se produisant en raison d'un large éventail de motifs et de buts et pouvant prendre une variété de formes, cependant cette définition ne donne pas de précision, quant à la question d'autonomie des alliées, par ailleurs cette définition semble renvoyer plus à différentes formes de relations inter-firmes qu'aux seules alliances. En effet une alliance qui est un accord juridique entre deux ou plusieurs entreprises pour partager l'accès à leurs technologies, marques ou autres actifs ne donne pas forcément à la création d'une joint-venture, qui elle

est une entité nouvellement créée par les parties prenantes de la relation qui restent indépendantes (les parties prenantes) vis-à-vis de celle-ci.

Figure 3 : Représentation schématique d'une alliance stratégique



Source : (Dussauge et Garrette, 1995, p.

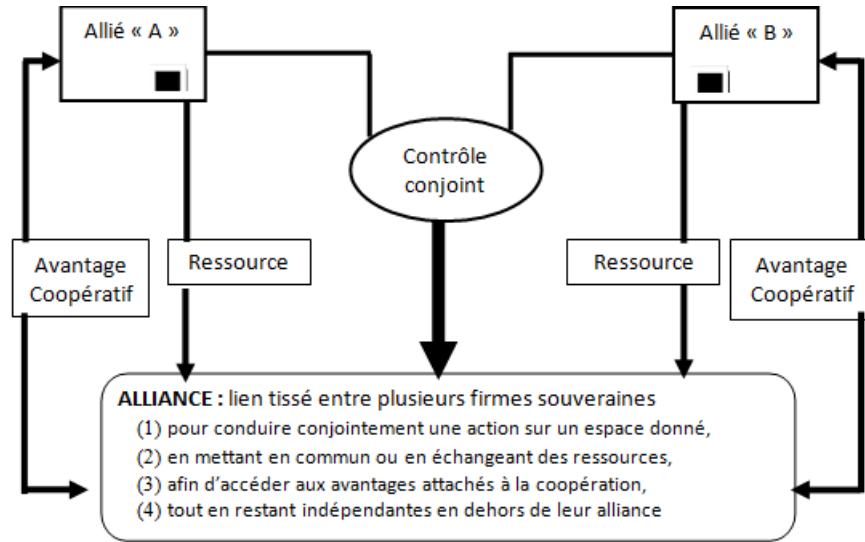
Le schéma de la Figure 4 représente de façon assez claire les relations de réciprocité et d'inter indépendance nouées par les alliés dans la réalisation et le contrôle conjoints de leurs actions communes.

4-2-La joint-venture :

Le Concept de joint-venture trouve ses origines aux états unis pour désigner une forme de collaboration inter firmes en vue de formaliser des contrats d'exploitation conjointes de ressources minières par les entreprises américaines, pour s'élargir et intégrer d'autre secteurs d'activité et surtout constituer une forme de développements de ces entreprises à l'international Chandler (1988). Ainsi d'un point de vue économique, on peut définir la joint-venture comme la matérialisation de la volonté commune de deux ou plusieurs entreprises de mettre en commun une partie de leur ressources à travers une entité commune légale comme le précise (Kogut, 1988, p. 319). La joint-venture est une des différentes formes matérialisant une relation, et qui présente un niveau d'interaction plus élevé entre les acteurs de la relation par rapport aux autres formes. Dans le cadre d'une joint-venture, les entreprises démarrent et investissent dans une nouvelle société détenue conjointement par les deux sociétés mères. Une alliance stratégique est un accord juridique entre deux ou plusieurs entreprises pour partager l'accès à leurs technologies, marques ou autres actifs,

notamment à travers des prises de participations croisées et de ce fait, elle ne crée pas une nouvelle entreprise⁶.

La figure 4 : La notion d'alliance : définition en quatre points clés



Source : Dominique Jolly, 2001, p. 17

4.3. Le contrat de licence et contrat de franchise

Ces deux types d'arrangements sont presque semblables avec des différences subtiles (Figure 5); Dans le cadre d'un contrat de licence de fabrication⁷, une entreprise concède **le droit d'exploitation** d'une

⁶ L'exemple des alliances Renault Nissan et Peugeot Toyota, illustrent ce constat, la première a donné naissance à une joint-venture à travers l'entreprise INFINITI qui produit une gamme de véhicule avec cet insigne quant à la seconde, elle s'est contacté de prise de participations croisées et l'exploitation commune de certains site de montage (Usine TPCA de Kolín en république Tchèque) qui produisent des véhicules pour les deux maisons.

⁷ A distinguer de l'accord de licence de brevet qui est un contrat en vertu duquel le titulaire d'un brevet concède à une personne, en tout ou partie, la jouissance de son droit d'exploitation moyennant le paiement d'une redevance (Janin et Mercadal, 1974, p. 232). L'exploitation d'un brevet suppose la détention par le licencié, ressources et compétences nécessaires pour le faire, de ce fait il ne présente pas d'intérêt en matière d'acquisition de nouvelles compétences

technique, ou d'une technologie à une ou plusieurs entreprises. Le droit d'exploitation est accordé pour un territoire ou espace donné et pour une période de temps en contrepartie d'un versement de redevances ou royalties au propriétaire de la licence. Ce type de contrat est l'une des cinq modalités de mise en œuvre d'un système contractuel de transfert de connaissance Martinet (1983); Mayrhofer (2007) avec « . la franchise, le *lifreding* (concession à un acteur local des droits d'utilisation d'un système global comprenant des activités de fabrication, de commercialisation et de gestion), la société commune et la vente de technologie »(Mayrhofer, 2004, p. 17). Les contrats de licence dans l'industrie pharmaceutique se concluent par l'acquisition des dossiers pharmaceutiques du produit objet du contrat, toutefois sur le plan juridique, ce contrat n'implique pas forcément, une mise à disposition du licencié d'un savoir-faire.

Figure 5 : Licence vs Franchise

	Mise à disposition de signes distinctifs	Mise à disposition d'un savoir-faire	Assistance permanente	Exclusivités
Licence	Oui	Non	Facultatif	Facultatif
Franchise	Oui	Oui	Oui	Facultatif

Source ; adapté de <https://www.captaincontrat.com/articles-creation-entreprise/licence-marque-franchise-difference>, consulté le 14/07/2018.

S'agissant du contrat de franchise, celui-ci se décline en trois catégories, à savoir la franchise de service, de production ou de distributions ; et dans tous les cas de figure, pour pouvoir parler de franchise, trois conditions doivent être réunies par le franchiseur ;

1. La mise à disposition du franchisé des signes distinctifs du franchiseur (marque, enseigne).
2. La mise à disposition du franchisé d'un savoir-faire éprouvé par le franchiseur et répondant à des qualités définies (identifié, secret, substantiel)

3. La prestation par le franchiseur de services d'assistance permanente destinés à aider le franchisé dans la mise en œuvre du savoir-faire et la recherche du succès.

Cependant ce type d'arrangement n'est pas pris en charge par la réglementation algérienne lorsque le franchiseur est un non résident, dans la mesure où la banque d'Algérie ne permet pas le transfert de royalties. Les contrats de licence acquises par SAIDAL peuvent ainsi s'apparenter à des contrats de franchise sans les nommer ainsi, du moment qu'ils réunissent souvent les conditions énumérées ci-dessus.

4.4. La performance des relations interentreprises.

Le concept de la performance est multidimensionnel et difficile à appréhender, toutefois un relatif consensus se dégage quand il est associé à l'efficacité lorsqu'il s'agit d'évaluer les résultats par rapport aux objectifs, l'efficience quand il s'agit de mesurer les résultats par rapport aux ressources mobilisées et enfin la pertinence ou la cohérence lorsqu'il s'agit d'apprécier les objectifs par rapport aux ressources. En matière de relations de coopération et de partenariat inter-entreprises à l'image des alliances stratégique et joint-ventures, une autre dimension est mobilisée du fait de la complexité de ce type d'arrangements, il s'agit du degré de satisfaction des acteurs impliqués, dans ce cas, l'appréciation de la performance revêt un caractère plus au moins subjectif. Cette dernière perspective est le fait de la nature de certains objectifs cachés ou non formalisés, liés notamment au transfert de connaissances tacites.

Dans tous les cas de figure, l'évaluation de la performance de ce type d'arrangements peut-être fondée sur quatre approches, en l'occurrence l'approche économique, l'approche stratégique, une approche basée sur la théorie du comportement stratégique et enfin une autre approche qui prend assise sur la théorie de l'apprentissage organisationnel, le choix de l'une ou de l'autre conditionne le choix des indicateurs et leur nature (quantitative ou qualitative, objectif ou subjectifs).

Par ailleurs, il peut y avoir des différences dans la perception de la performance réelle par les partenaires selon qu'on se place du point de vue de l'un des acteurs de la relation ou de l'autre. Les partenaires étrangers, souvent des multinationales, investissent principalement dans les pays en voie de développement afin d'accéder à ces marchés pour s'y développer, avec souvent des objectifs d'ordre financiers dont ils restent responsables auprès de leurs actionnaires Yan et Gray (1994). Ainsi les mesures utilisées par les multinationales pour évaluer la performance reflètent généralement ces objectifs et sont par conséquent souvent de nature économique et/ou stratégique.

Le partenaire local est principalement intéressé par le transfert des connaissances et le développement de compétences techniques et managériales, ainsi les motivations économiques peuvent être de moindre importance par rapport aux objectifs liés à l'acquisition des compétences. Ces objectifs divergents peuvent produire un biais d'évaluation et de perception de la performance en fonction des objectifs de chaque partenaire.

5. Design de la recherche

5.1.Collecte des données :

Pour mener à bien cette étude tout en palliant aux difficultés liées à la collecte de données empiriques, nous avons opté pour des données secondaires, issues des travaux⁸ de recherche relativement récents et qui avaient pour terrain le groupe SAIDAL, ou impliqué en partie. Rouane (2014). Les rapports de gestion ainsi que ceux du conseil d'administration de 2012 à 2017 ont constitué la seconde source de données utilisée et qui ont été croisées avec les informations issues de la base de données du CNRC⁹ et enfin des entretiens ont été effectués au niveau de la direction du partenariat avec la responsable de cette structure et certains cadres du groupe impliqués dans la stratégie partenariale de celui-ci. Les entretiens semi-directif, s'articulent autour

⁸ De Rouanne, R. (2014). *Le transfert inter-organisationnel de compétences entre joint-venture euro-algériennes et entreprises mères européennes*. Nice. Et de Bellahcene-Belkhamsa, O. (2015). *Les accords de partenariat industriels en Algérie: problématique générale et analyse de l'expérience du secteur de l'industrie pharmaceutique*. Université Mouloud Mammeri.

⁹Centre National du registre du commerce

de trois thèmes d'analyse ; à savoir le contexte de conclusion de ces accords, l'évolution de ces derniers ainsi que les formes d'arrangements retenus et les objectifs escompté par le groupe.

S'agissant du contexte, il était question de retenir deux périodes, de 1991 à 2001, et celle d'après 2001. Ce choix n'est pas fortuit dans la mesure où la réglementation encadrant l'investissement durant ces deux périodes avait évolué. La première période était régie par le décret législatif n° 93-12 du 05 Octobre 1993, relatif à la promotion de l'investissement, JORA n° 64 et la seconde période par l'ordonnance n° 01-03 relative au développement de l'investissement de 2001 modifiée et complétée par l'ordonnance n°06-08 de 2006.

5.2.Analyse des données

Après avoir réunis l'ensemble des données ainsi collectées, nous sommes passés à l'analyse de celles-ci pour tenter de déterminer les facteurs qui impacteraient la dynamique de ces accords du point de vue de la performance et de leur longévité. Il convient de préciser que l'analyse des données dans le cadre d'une recherche qualitative consiste à « *réduire les informations pour les catégoriser et les mettre en relation avant d'aboutir à une description, une explication ou une configuration* » (Wacheux, 1996, p. 227) et « *présente les efforts du chercheur pour découvrir les liens à travers des faits accumulés* » (Deslauriers, 1991, p. 79). Ce type d'approche donc, suit un processus plus au moins normalisé et formalisé, afin d'en augmenter la rigueur et d'assurer une certaine distance (neutralité) entre le chercheur et l'objet de sa recherche. Le processus en question consiste en la retranscription des données recueillies, la catégorisation et le codage de celles-ci, suivies de leur traitement pour enfin arriver à l'interprétation et la présentation des résultats. Pour notre cas, au fur et à mesure du déroulement de nos entretiens et un traitement préliminaire des données recueillies nous avons arrêté trois (03) thèmes d'analyse cités plus haut ; en l'occurrence ; le contexte de conclusion des accords, l'évolution de ces derniers et enfin les formes d'accords retenus par le groupe. Il faut

rappeler, que le choix de ces thèmes d'analyse est aussi dicté en partie par le questionnement qu'on s'est posé à propos des facteurs qui conditionnent la réussite ou l'échec des accords de partenariat et par conséquent l'évolution de ceux-ci. Pour chacun des thèmes nous avons défini des catégories d'analyse comme suit :

1. Contexte :

- L'environnement politico-économique.
- Spécificités du secteur de l'industrie pharmaceutique

2. Forme des accords :

- Aspects structurels de l'accord
- Champ de l'accord
- Contributions des partenaires

3. Evolution des accords :

- Appréciation du partenaire local (SAIDAL) de la réalisation des objectifs visés à travers ces accords
- Appréciation de la réalisation des objectifs visés par l'État algérien, en sa qualité d'actionnaire majoritaire de SAIDAL (80%)

Le traitement de l'ensemble des données recueillies selon le schéma d'analyse décrit ci-haut nous a permis de restituer les résultats suivant :

6. Résultats de l'étude :

6.4.Les accords conclus durant les années 1990 :

Le premier constat frappant est l'impact important de l'environnement politico-économique, non seulement sur la réussite ou l'échec des accords, mais aussi sur leur conclusion, en effet parmi les projets de création de joint-venture entamés durant la première période (1991 - 2001), seuls ceux conclu avec les grandes multinationales présentent une relative réussite. En effet sur une dizaine de protocole d'accord initiés à l'époque, le rapport de gestion de 2014 montre que seuls trois sont en activité, il s'agit des Pfizer-Saidal Manufacturing SPA, Winthrop Pharma Saidal et SOMEDIAL voir tableau N°1. Par ailleurs, SOMEDIAL est plutôt considérée comme filiale du groupe dans la mesure où ce dernier est actionnaire majoritaire avec des partenaires financiers (FINALEP et Groupement pharmaceutique européen).

S'agissant de la forme des accords, les deux joint-ventures présentent une similitude en matière de structure de capital (30% de part pour SAIDAL). Au vu de ce constat on est amené à mettre en évidence les barrières à l'entrée dans la filière qui semblent être imposées par les groupes dominants, en l'occurrence SANOFI et un degré moindre Pfizer, ces deux groupes font partie du top 3 des plus grand groupes au monde, par ailleurs leur présence ancienne sur le marché algérien leur ont conféré un avantage certains dans la conduite de leur stratégie de pénétration du marché local.

Les entretiens réalisés mettent en évidence un second constat, en effet la réussite de ces deux joint-ventures, semble relative dans la mesure où leur performance est d'ordre financier et concerne l'objet de la relation c'est-à-dire la performance financière de la joint-venture. Cependant comme l'Etat est l'actionnaire principale de SAIDAL et que celui-ci offre des avantages aux investisseurs étrangers qui contribuent à la dynamique partenariale on est amené à penser que ce que gagne SAIDAL à travers cette joint-venture en terme de dividendes est perdu par l'état en terme d'avantages accordés.

Tableau 1 : Liste des projets de joint-ventures de SAIDAL

Désignation	Date de création	Situation en 2014	Forme de la relation	Partenaire
Pfizer Saidal Manufacturing	1998	En activité	J-Venture	Pfizer
Winthrop Pharma SAIDAL	1998	En activité	J-Venture	Sanofi
SOMEDIAL	1998	En activité	Filiale SAIDAL	GPE & FINALEP ¹⁰

¹⁰ GPE : Groupement pharmaceutique européen, FINALEP : Financière Algéro-Européenne de Participation

ALDAPH	1999	Retrait de Saidal	J-Venture	Novor-Nordisk
TAPHCO (Tassili Arab Pharmaceutical Company)	1999	En phase démarrage	J-Venture	Digromed, JPM ACDIMA et SPIMACO ¹¹
JORAS	1999	En liquidation	J-Venture	<i>Dar Al-Dawa</i> Jordanie
Saidal-Glaxo-Welcome	1999	Echec du projet	J-Venture	GSK
SOLUPHARM	1999	En liquidation	J-Venture	Partenaire local

Source : Elaboré à partir des rapports annuels du conseil d'administration

Par ailleurs il faut noter que du point de vue du partenaire algérien, à savoir SAIDAL, celui-ci avait affiché comme objectif à travers ces accords, la création de 880 emplois, or l'analyse des données recueillies et arrêtées à 2014 font ressortir que le nombre d'emploi créés s'élève à peine à 350. Ainsi on peut dire qu'un sentiment d'insatisfaction global se dégage de ces premières expériences dont les résultats restent loin des objectifs escomptés à leur départ. Les responsables de SAIDAL ont avancé plusieurs raisons mais, nonobstant celle liées au contexte de l'époque, la plus importante reste « la définition insuffisante des obligations des partenaires » (Bellahcene-Belkhamsa, 2015, p. 151)

6.5. Les accords conclus durant les années 2000

Durant cette seconde période qui a vu l'introduction de la règle dite des 49/51%, trois joint-ventures ont été créées. Il s'agit de SAIDAL ABOLMED dont le contrat a été signé en 2004, Saidal North Africa Manufacturing (SNM) crée en 2010 avec des Koweïtiens. Le troisième est la Joint-venture IBERAL déjà existante, celle-ci a vu dans un premier temps le rachat des parts du partenaire espagnole par SAIDAL et ensuite une cession d'une partie de celles-ci au groupe émiratis

¹¹ DICROMED : opérateur algérien, JPM ACDIMA ; groupe pharmaceutique jordanien, SPIMACO ; groupe pharmaceutique Saoudien

JULPHAR en 2012. Sur l'ensemble de ces projets, le rapport du conseil d'administration de 2017 montre que seul SNM subsiste mais toujours en état de projet, quant à SAIDAL ALBOMED, le projet n'a pas abouti et IBERAL a vu son capital passé entièrement à SAIDAL et devenir ainsi une filiale. La « frénésie » de création des joint-ventures semble avoir été ralenti durant cette période et l'introduction du nouveau code des investissements semble avoir été en partie responsable de ce constat, notamment à travers l'introduction de la règle des 49/51%. L'autre raison évoqué par les responsables du groupe, semble être l'instabilité du top management durant cette période qui a vu défiler plusieurs présidents directeurs généraux à la tête du groupe.

6.6. Les contrats de licence

Parallèlement à la création de joint-venture, le groupe SAIDAL a conclu des accords de licence avec des laboratoires étrangers qui, à l'exception du premier, ont été conclus vers la fin des années 1990 et début 2000 (voir Tableau n°2). Il faut souligner au passage que ce type d'arrangements relève plus du droit des affaires que de la réglementation relative aux investissements et de ce fait ne devraient pas être impactés directement par celle-ci.

Tableau n°2 : Synthèse des accords de licence conclus par SAIDAL

N°	Laboratoire	Pays d'origine	Date de l'accord
1	SOLVAY PHARMA	France	1994
2	PFIZER	Etats unis	1997
3	SANOFI AVENTIS	France	1997
4	NOVO NORDISK	Danemark	1997
5	DAR AL DAWA,	Jordanie	1997
6	MEDICUBA	Cuba	1998
7	HAYET PHARMA,	Jordanie	1998
8	MEHECO	Chine	1998
9	ELLI LILLY	Etats Unis	1999
10	MEPHA	suisse	2004

11	HETERO DRUGS	Inde	2006
12	NOVO NORDISK	Danemark	2012
13	SERVIER.	France	2014

Source : (Bellahcene-Belkhamsa, 2015, p. 205)

Comme il a été souligné plus haut, le contrat de licence en général n'implique pas la mise à disposition par le concédant d'un savoir-faire au profit du licencié, toutefois le contenu du contrat est le résultat de négociations entre les parties prenantes de celui-ci. Nonobstant les autres clauses usuelles¹² liées à ce type de contrat et particulièrement dans l'industrie pharmaceutiques, ceux conclus par le groupe SAIDAL, stipulent que le concédant s'engage à communiquer à SAIDAL les formules et techniques nécessaires à la fabrication et au contrôle des spécialités objet de l'accord, ainsi que toute information concernant les améliorations qui pourraient éventuellement être apportées. Ce second type d'accord semble avoir été plus bénéfique pour le groupe SAIDAL du point de vue apprentissage organisationnel et stratégique de la performance. En effet le croisement des données relatives aux dates de conclusion de ces accords de licence avec celui de l'enregistrement de brevets de SAIDAL auprès de l'INAPI (voir tableau n°3) et si on considère une relative période de maturité des accords, on peut conjecturer sur un impact positif de ces accord sur les innovations réalisés par le groupe. Cet impact reste conjectural dans la mesure où nous n'avons pas pu avoir des informations sur l'identité des différents partenaires étrangers ayant contribué à ces brevets. Cependant la conjecture est renforcée par l'insatisfaction exprimée par les responsables du groupe à propos de la réalisation des objectifs attendus des joint-ventures en particulier, en matière de transfert de connaissances.

6.7.Synthèse des résultats

De ce qui précède, il apparaît clairement que le contexte de conclusion des accords de partenariat ainsi que la forme retenue pour ces derniers conditionnent leurs issues. Un autre facteur semble avoir été

¹²Les clauses de confidentialité ainsi que la rétrocession des droits d'exploitation au concédant pour les innovations que le licencié dérive de la technologie initiale

prépondérant, facteur qui nous est apparu au fur et à mesure que nous menions cette recherche et a trait à l'instabilité qu'a traversé le groupe notamment au niveau du top management.

Tableau 03 : Brevet déposés et obtenu par SAIDAL entre 2005 et 2008

N°	Titre des brevets	Date		Mode de développement
		Dépôt	Obtention	
1	Formulation d'un comprimé orodispersible ¹³ à base d'acide acétylsalicylique enrobé	10/04/2005	2006	Avec partenaires étrangers
2	Formulation d'un comprimé orodispersible à base de paracétamol enrobé	10/04/2005	2006	
3	Procédé de fabrication d'une poudre pour suspension d'amoxicilline trihydrate par substitution de l'aspartam par le saccharose	10/04/2005	2006	En interne
4	Formulation et procédé de fabrication d'un soluté de réhydratation en perfusion	10/04/2005	2006	
5	Formulation d'une matrice de désintégration rapide (Saidalburst)	20/11/2005	2007	
6	Formulation d'un comprimé orodispersible à base d'ibuprofène enrobé	30/05/2007	2008	Avec partenaires étrangers
7	Adjuvant au traitement antidiabétique à base de plante	05/08/2007	2008	
8	Fabrication d'une gélule amincissante à base de plante	05/08/2007	2008	
9	Fabrication d'une crème veinoprotectrice à base de plante	05/08/2007	2008	

¹³Un comprimé orodispersible se place sur la langue et le principe actif est absorbé au niveau de la muqueuse gastro-intestinale

10	Fabrication de gélule adjuvant au traitement de l'hypercholestérolémie à base de plante	05/08/2007	2008	
11	Fabrication de gélule adjuvant au traitement hypertenseur à base de plante	08/2007	2008	
12	Formulation d'un comprimé orodispersible à base d'ondansetron	08/2007	2008	
13	Fabrication de gélule stimulante sexuelle à base de plante	08/2007	2008	
14	Formulation d'un comprimé orodispersible à base d'olanzapine	12/2007	2008	
15	Procédé de fabrication des comprimés en forme sublingual à base de buprénorphine	03/2008	2010	

Source : Rapports de gestion de SAIDAL

Cette instabilité semble avoir été en partie responsable de l'échec de certains projets de joint-venture initiés par une direction et abandonnés à la suite de nomination de nouvelles équipes dirigeantes. Enfin le mode de gouvernance du Groupe en sa qualité de groupe public et particulièrement lorsqu'il s'agit d'actions stratégiques, qui sont soumises au visa du conseil de participation de l'Etat, cette façon de faire crée une certaine inertie qui est préjudiciable à l'entreprise dans un secteur hyper compétitif. Par ailleurs la réussite d'une stratégie de partenariat est conditionnée par certains éléments liés à la vision et à l'intention stratégique, ainsi qu'à la compatibilité de la structure organisationnelle de SAIDAL et son mode de gouvernance avec cette modalité de développement.

S'agissant de cette dimension, il semblerait qu'elle a plus au moins été omise, du fait que l'option d'aller vers des partenariat était plus une traduction de la volonté des pouvoirs publics de réduire la facture des importations de médicaments, qu'une option murement réfléchi de l'entreprise. Ce constat est conforté par la déclaration d'un cadre du groupe durant la première période qui affirme « ... *je sais juste que nous avons reçu des orientations pour concrétiser des accords de*

partenariat afin de pouvoir réduire les importations et développer une industrie pharmaceutique locale ». On peut observer par ces déclarations que l'objectif à ce moment-là semblait être simplement de conclure des accords. Ce constat n'est pas pour aider l'entreprise à arrêter des critères clairs pour la sélection de ses futurs partenaires ainsi pour la forme de la relation à préconiser, ce qui explique l'échec de plusieurs projets d'accords initiés durant la première période.

Le second facteur qui semble impacter et conditionner les issues des accords est lié à l'organisation structurelle de SAIDAL et à son mode de gouvernance. En effet, SAIDAL en sa qualité de groupe public et dont le capital est détenu à 80% par l'Etat, doit toujours se référer au conseil des participations de l'Etat. En effet ce dernier est chargé d'assurer la surveillance stratégique des entreprises appartenant à l'Etat en veillant notamment au bien-fondé de leurs projets d'investissements, de cessions d'actifs ou de partenariats pouvant prendre la forme de privatisation, qui lui-même s'en remet au président de la république qui valide ou non tout accord pour les gros investissements..

7. Conclusion :

En conclusion, il apparaît clairement que malgré les avantages que peuvent tirer les entreprises en suivant une stratégie de croissance collective, à travers le partenariat il est primordial de prendre en compte l'environnement dans lequel ces accords sont appelés à intervenir. Par ailleurs l'option pour cette modalité de développement doit être une déclinaison de la vision et de l'intention stratégique de l'entreprise, sans quoi ses actions opérationnelles se verraient vite revêtues d'une incohérence qui serait porteur de risques d'échecs de sa stratégie. Enfin la structure organisationnelle et mode de gouvernance de l'entreprise doivent être adaptés à la dynamique du secteur dans lequel elle évolue, et dans cette optique, un environnement dynamique et hyper compétitif, ne s'accommode guère aux modes d'organisation fonctionnelle, ou bureaucratique auxquels semble, ressembler celui du groupe SAIDAL.

Enfin il faut bien entendu nuancer, ces conclusion dans la mesure où l'étude concerne les accords d'une seule entreprise, qui de sur quoi, est un groupe public activant dans un secteur particulier. Ainsi il serait intéressant dans la continuité de cette thématique d'intégrer dans l'analyse d'autres variables en élargissant le terrain à des entreprises issues de la sphère privé par exemple et activant dans d'autres secteurs d'activités, ce qui apporterait sûrement un éclairage supplémentaire sur les facteurs qui conditionnent la réussite ou l'échec des rapprochement inter-entreprises

Bibliographie

- Adler, L. (1979). La stratégie de la symbiose. *Harvard-L'Expansion*(n°4), P 201-202.
- Ahuja, G. (2000). The duality of collaboration: Inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages. *Strategic management journal*, 21(3), 317-343.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Bellaahcene-Belkhamsa, O. (2015). *Les accords de partenariat industriels en Algerie: problématique générale et analyse de l'expérience du secteur de l'industrie pharmaceutique*. Université Mouloud Mammeri.
- Bresser, R. K. (1988). Matching collective and competitive strategies. *Strategic management journal*, 9(4), 375-385.
- Chandler, A. D. (1988). *La main visible des managers: une analyse historique*: Economica.
- Cheriet, F., Le Roy, F., & Rastoin, J.-L. (2008). Les alliances stratégiques asymétriques entre multinationales et PME: Le cas de Danone-Djurdjura en Algérie1. *Revue internationale PME: économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 21(1), 35-68.
- d'Aspremont, C., & Jacquemin, A. (1988). Cooperative and noncooperative R & D in duopoly with spillovers. *The American Economic Review*, 78(5), 1133-1137.
- Deslauriers, J.-P. (1991). *Recherche qualitative: guide pratique*: McGraw-hill.
- Driouche, S. (2012). *Analyse du processus d'émergence d'un accord de coopération interentreprises*. Université Mouloud Mammeri.
- Dussauge, P., & Garrette, B. (1995). *Les stratégies d'alliance*. Retrieved from

- Fernandez, G., & Noel, A. (1993). *L'alliance strategique: une reponse des PME a la mondialisation*. Ecole des hautes études commerciales (HEC), MONTREAL-.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic management journal*, 19(4), 293-317.
- Hammoutene, A. (2009). International joint ventures in Algeria: factors in their success and failure. *La Revue des Sciences Commerciales*, 8(1), 25-48.
- Janin, P., & Mercadal, B. (1974). Les contrats de coopération interentreprises. Paris, tditions juridiques Lefebvre.
- Joffre, P., & Koenig, G. (1985). L'évolution de la pensée stratégique. *Revue Française de Gestion*(51), 68-86.
- Jolly, D. (1993). Alliances technologiques inter-entreprises: champ d'application et explications theoriques. *GESTION* 2000, 9, 71-71.
- Jolly, D. (2001). *Alliances interentreprises: entre concurrence et coopération*: Vuibert.
- Koenig, C., & Thietart, R.-A. (1987). Technology and organization: the mutual organization in the European aerospace industry. *International Studies of Management & Organization*, 17(4), 6-30.
- Koenig, G. (1990). *Management stratégique: vision, manoeuvres et tactiques*: Nathan.
- Kogut, B. (1988). Joint Venturees : Theoretical and empirical perspectives. *Strategic management journal*, 9(4), 319-332.
- Martinet, A.-C. (1983). Stratégie, Paris. Librairie Vuibert.
- Mayrhofer, U. (2004). Les rapprochements, forme d'internationalisation privilégiée par les entreprises? *Gestion*, 29(4), 15-22.
- Mayrhofer, U. (2007). *Management stratégique*: Editions Bréal.
- Montmorillon, B. d. (1989). La croissance contractuelle. *Revue Française de Gestion*, 77, 97-106.
- Paturel, R. (1981). Délimitation des concepts de croissance interne et de croissance externe. *Revue. Economie et Sociétés.*—1981.—Décembre.—p, 1393-1420.
- PricewaterhouseCoopers. (2009). Strategic Partnerships: The Real Deal? Retrieved from <https://www.pwc.co.uk/assets/pdf/strategic-partnerships-the-real-deal.pdf>. (Visité le 14/07/2018)
- Rouane, R. (2014). *Le transfert inter-organisationnel de compétences entre joint-venture euro-algériennes et entreprises mères européennes*. Nice.
- Talha, L. (2001). L'économie algérienne au milieu du gué: le régime rentier à l'épreuve de la transition institutionnelle. *Où va l'Algérie*, 125-160.
- Tsang, E. W. (1998). Motives for strategic alliance: a resource-based perspective. *Scandinavian Journal of Management*, 14(3), 207-221.

Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*: Economica.

Yan, A., & Gray, B. (1994). Bargaining power, management control, and performance in United States–China joint ventures: a comparative case study. *Academy of Management journal*, 37(6), 1478-1517.