

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE Mouloud MAMMERI DE TIZI-OUZOU**

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

**Mémoire
En vue de l'obtention du diplôme
De magister en Sciences économiques
Option: Management des Entreprises**

Thème

**Partenariat d'innovation technologique : une opportunité
concurrentielle pour les entreprises : cas SAIDAL**

**Dirigé par :
Docteur : GUENDOUI Brahim**

**Réalisée par :
M^{elle} SEKHER kahina**

Devant le jury composé de:

**Présidente : M^{me} DJEMAA Hassiba, Maître de conférences (A), EHEC Alger
Rapporteur : M^r GUENDOUI Brahim, Maître de conférences (A), UMMTO
Examineurs : M^{me} AISSAT Amina, Maître de Conférences (A), UMMTO
M^r SALMI Madjid, Maître de Conférences (B), UMMTO
M^{me} MATMAR Dalila, Maître de Conférences (B), UMMTO**

Date de soutenance : 04 /07/2012

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier mon directeur de recherche, Monsieur GUENDOUZI Brahim, Maître de conférences à l'UMMTO, pour son encadrement et son soutien tout au long de la réalisation de ce travail.

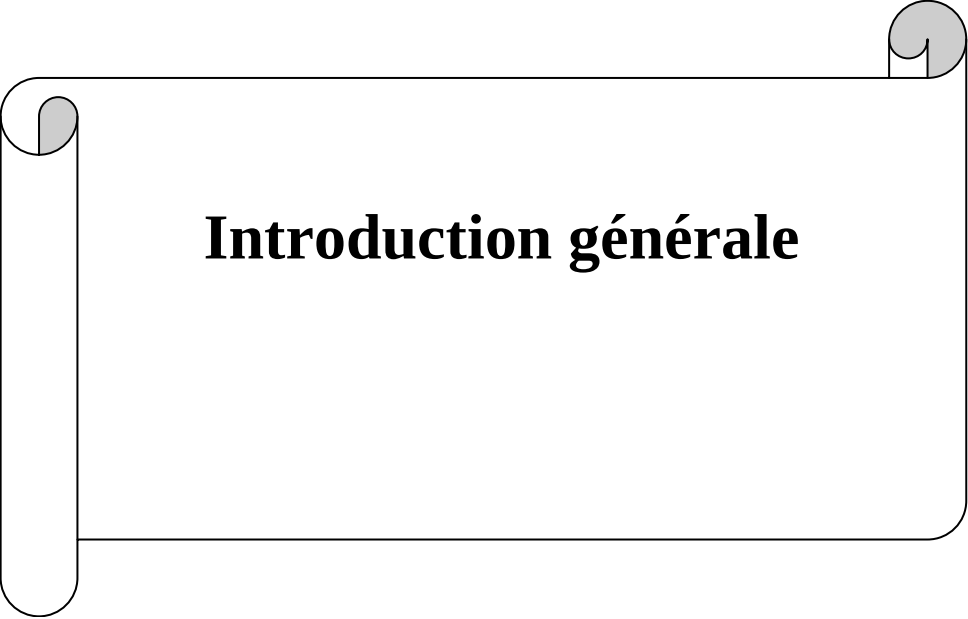
Je remercie également les membres de jury, pour l'honneur qu'ils me font en acceptant de juger ce modeste travail et de participer à la soutenance.

Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements à tous mes proches et amis qui m'ont toujours soutenue et encouragé au cours de la réalisation de ce mémoire.

Merci à Dieu de m'avoir donné la force et le courage de mener jusqu'à la fin de ce travail.

Sommaire

Introduction générale.....	4
Première Partie : Éléments fondamentaux du partenariat d'innovation technologique : Présentations et Caractéristiques.....	13
Chapitre I : Partenariat : Élément de la stratégie et de la théorie de l'entreprise.....	15
Section 1 : Les aspects stratégiques et opérationnels du partenariat.....	16
Section 2 : Les apports théoriques à la problématique d'un partenariat efficace dans le Processus d'innovation.....	64
Section 3 : Les caractéristiques d'un partenariat efficace dans le processus d'innovation....	84
Chapitre II : Les aspects caractérisant la technologie et l'innovation au sein d'une entreprise.....	114
Section 1 : La technologie au sein de l'entreprise.....	115
Section 2 : Innovation : Facteur de développement de l'entreprise.....	133
Deuxième Partie : Partenariat d'innovation technologique : Une opportunité concurrentielle à partir du cas de l'entreprise SAIDAL.....	147
Chapitre III : Le contexte de l'évolution de l'innovation et du partenariat en Algérie et L'industrie pharmaceutique.....	149
Section 1 : Les réformes économiques en faveur du partenariat en Algérie.....	150
Section 2 : Les mécanismes d'aide à la recherche et à l'innovation en Algérie.....	172
Section 3 : L'industrie pharmaceutique.....	196
Chapitre IV : L'enjeu du partenariat d'innovation technologique dans le développement de L'entreprise SAIDAL.....	218
Section 1 : Présentation de l'entreprise SAIDAL.....	218
Section 2 : L'élaboration d'un partenariat entre SAIDAL et SANOFI-AVENTIS dans le processus d'innovation.....	236
Section 3 : L'enjeu du partenariat d'innovation technologique sur le développement de L'entreprise : résultat à partir de l'enquête réalisée au niveau de la direction développement industriel et partenariat.....	250
Conclusion générale.....	285
Bibliographie.....	290
Liste des tableaux, graphiques et figures.....	297
Liste des abréviations.....	300
Annexes.....	302
Table des matières.....	308



Introduction générale

Introduction générale :

Aujourd'hui, le nouveau contexte mondial marqué par l'incertitude et par une intégration économique internationale de plus en plus accrue, incite les dirigeants à prendre une décision purement antagoniste, car la mondialisation a ouvert nombre de nouvelles opportunités et a lancé les grands concurrents internationaux, dans une course folle à la conquête du marché global. C'est ainsi que ces forces puissantes ont poussé les entreprises à se mettre à l'idée du « faire ensemble » que nous appelons généralement stratégie relationnelle ou encore coopération industrielle.

Au-delà des stratégies classiques d'affrontement, les grandes entreprises développent de plus en plus des stratégies relationnelles dans leurs rapports avec les autres firmes.

Tout dirigeant d'entreprise est régulièrement confronté au choix qui consiste à faire réaliser à son entreprise une activité dont elle a besoin ou à la confier en tout ou en partie à un autre acteur de son environnement. Cette problématique du choix entre « faire » ou « faire-faire » a été examinée pendant longtemps en se référant à un schéma d'analyse simple. Dans le premier cas, la production de marchandises ou de services s'effectuait dans l'entreprise, une relation d'autorité liant le dirigeant et l'exécutant ; dans le second, le recours au marché, lieu de liberté, d'égalité.

Cette approche s'est avérée, au fil du temps, insuffisante. Force est, en effet, de reconnaître que la hiérarchie (l'internalisation) et les relations de marché ne constituent pas les seules alternatives dont dispose l'entreprise pour réaliser ses projets. Les faits l'attestent, il n'est pas un quotidien économique qui n'annonce, à chacune de ses parutions, une alliance, un accord de coopération, une joint venture,...entre au moins deux entreprises. Ces modes relationnels, qui sont dénommés ici sous le vocable de partenariat, ne peuvent être considérés ni comme des relations hiérarchiques sachant qu'il n'y a aucune prise de contrôle d'un partenaire sur l'autre, ni être assimilés à des relations de marché sachant qu'il existe une relation privilégiée entre les parties cocontractantes.

Le partenariat est un concept dont le contenu varie largement d'un chercheur à un autre. D'une manière générale, le partenariat peut être défini comme une relation stratégique entre des firmes indépendantes qui partagent des buts communs, reconnaissent un niveau

élevé d'interdépendance et s'efforcent de générer un bénéfice mutuel au travers de leur coopération.

L'étude de la coopération entre entreprises tend à s'établir actuellement comme l'un des thèmes prépondérants de l'économie industrielle. L'importance du sujet a pu être soulignée du fait de l'accroissement quantitatif remarquable des phénomènes qui s'y rattachent. Il ne manque pas aujourd'hui de travaux pour démontrer que le recours aux différentes formes d'accords inter firmes, d'entreprises conjointes, d'alliances, de mises en réseau et d'intégrations diverses s'est véritablement imposé dans les années quatre-vingt comme l'un des outils privilégiés par les stratégies d'entreprises, dans le but d'obtenir de nouvelles parts de marché ou l'accès à de nouvelles technologie.

Divers champs théoriques d'analyse apparaissent particulièrement féconds pour traiter le partenariat, parmi lesquels la théorie des coûts de transaction, l'analyse du comportement stratégique..., des travaux divers relevant du domaine de l'économie industrielle et de l'innovation ainsi que certains développements relevant de la stratégie d'entreprise en qualité de science du management.

La mondialisation impose aux entreprises qui veulent réussir de changer leur management et d'innover pour pouvoir faire face aux nouvelles contraintes et aux exigences de l'environnement.

Les entreprises évoluent de plus en plus dans des environnements où les avancées technologiques et l'innovation sont des facteurs essentiels pour l'obtention d'avantages concurrentiels.

Étendue ainsi, l'innovation est devenue une préoccupation majeure, et des mesures et des politiques sont arrêtés pour la mise en place d'un système national d'innovation.

L'innovation technique peut être définie schématiquement comme un changement des méthodes de production et l'introduction de nouveaux produits, selon la définition classique de Joseph Schumpeter.

La valorisation des ressources dans des projets d'innovation contribue largement à bâtir et à maintenir des avantages concurrentiels. L'innovation est un processus interactif qui met en jeu de nombreux acteurs dans les entreprises et dans leur environnement. Ces

interactions se développent dans des réseaux plus ou moins formels et dans des systèmes d'alliances qui rompent avec la conception qui fait de l'innovation un phénomène exogène.

Les entreprises face au climat de confrontation et de concurrence intense, face à un environnement turbulent, et des exigences accrues des clients, se retrouvent contraintes à entreprendre des politiques de gestion fiables dans le but de définir des stratégies qui leur permettront d'avoir des avantages compétitifs, et contribuer au bien être individuel et collectif afin d'assurer sa continuité, et atteindre ses objectifs.

De fait, le constat aisément que le paysage de la littérature en gestion, et plus particulièrement en stratégie, souligne à la fois l'importance des partenariats en général, et de l'innovation comme moteur de l'avantage stratégique : les partenariats d'innovation constituent alors le nœud de ces problématiques.

Une partie de la littérature, en particulier, développe une théorisation dite des « réseaux technico-économiques », ses auteurs entendent par là qu'une innovation ne peut être réussie si elle s'appuie sur de nombreux partenaires hétérogènes.

L'étude des partenariats d'innovation fait se rejoindre les interrogations relatives à l'innovation, d'une part, et aux partenariats d'autre part. Pour l'entreprise, innovation et partenariat sont étroitement liés, le second étant une nécessité de la première. L'innovation se comprend comme une nouveauté qui est diffusée dans le corps social.

À ce titre, c'est une opération qui réclame des moyens importants. En quoi il est difficile pour une entreprise de pouvoir diffuser seule l'innovation. Pour disposer de la force nécessaire au succès de son projet, elle devra trouver des alliés dans les sphères scientifiques, industrielles, politiques, commerciales. Elle devra donc constituer un ensemble de liens centrés sur la réalisation du projet d'innovation. Cet ensemble de liens, d'acteurs, forme de réseau d'innovation.

La démarche relationnelle de l'entreprise lui permettra de disposer d'appuis, de mieux maîtriser l'incertitude inhérente aux projets d'innovation, et de paraître plus crédible aux yeux des alliés potentiels.

Concernant les entreprises Algériennes, les pouvoirs publics ont depuis les années 80, entamé une série de réforme visant entre autre la restructuration et le redressement des entreprises.

En fait, la nécessité de procéder à des réformes radicales, centrées sur une nouvelle conception du rôle de l'État et le transfert du pouvoir de décision aux entreprises publiques, n'est apparue que depuis 1988.

En Algérie, et dans le souci de s'intégrer dans l'économie mondiale, la stratégie de partenariat s'avère prometteuse pour y parvenir. Les premières tentatives de coopération industrielle se sont produites dans le domaine du produit pharmaceutique généralement conclu par le groupe industriel SAIDAL dont les expériences se sont souvent soldées par un plus ou moins grand succès.

Comme toutes les entreprises industrielles importantes qui existent, le groupe SAIDAL a connu plusieurs restructurations.

Ces transformations multiples (organique, industrielle, juridique et financière) ont été décidées par les pouvoirs publics et ont donné lieu à des modes d'organisation de l'entreprise correspondant au modèle de développement de l'économie nationale qui a prévalu.

Le succès d'une innovation réside souvent dans la stratégie de partenariat de l'entreprise.

Dans la logique de ce qui précède nous nous sommes interrogés sur la question :

- **Déterminer les caractéristiques d'un partenariat efficace dans le processus d'innovation?**
- **Et quel est l'enjeu que représente le partenariat d'innovation dans le développement de l'entreprise SAIDAL ?**

Il s'agit dans notre travail, d'essayer d'analyser une expérience d'un partenariat d'innovation technologique entre une entreprise nationale (SAIDAL) et étrangère (SANOFI-AVENTIS).

Le partenariat peut constituer un des instruments fondamentaux de mise en œuvre de la politique industrielle de l'État, pour permettre à niveau l'outil de production existant et élargir le tissu industriel national. L'État devra promouvoir le cadre et l'environnement nécessaires au développement d'un partenariat qui privilégierait : le financement, le transfert de technologie, le management, la modernisation du tissu industriel et son élargissement, la croissance économique et la création d'emploi.

En effet, la coopération pour la modernisation du secteur industriel, à travers ce qui est communément appelé partenariat, apparaît aujourd'hui comme une nécessité incontournable pour accompagner notre insertion dans l'économie mondiale...le partenariat peut constituer un des instruments fondamentaux de mise en œuvre de la politique industrielle de l'État, pour mettre à niveau l'outil de production existant et élargir le tissu industriel national.

Notre recherche s'appuie sur ses hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 1 :** Pour l'entreprise locale, cet accord peut se révéler comme une stratégie efficace d'évitement d'un concurrent potentiel. L'efficacité des accords de partenariat pourrait se traduire par l'identification des facteurs qui influent sur la plus ou moins bonne performance de la coopération. A cet effet, l'adoption d'une stratégie de partenariat sous ses différentes formes, par le groupe SAIDAL peut s'avérer comme un axe stratégique de développement durable permettant de drainer des capitaux étrangers et d'opérer à une mise en œuvre de l'industrie locale sur le plan de la production et de la qualité.
- **Hypothèse 2 :** A court terme, il semble qu'il y ait eu transfert d'actifs immatériels (marque, notoriété et techniques de communication /marketing) de l'entreprise étrangère (SANOFI-AVENTIS) vers l'entreprise locale (SAIDAL). Le transfert de savoir-faire en gestion pourrait se faire à moyen terme, leur participation à une coopération pourra parfois permettre à certaines entreprises d'acquérir de nouvelle compétence et de renforcer leur position concurrentielle, et cela à long terme. L'importance des investissements de capacité de la part de la nouvelle société

AVENTIS PHARMA SAIDAL pourrait expliquer l'amélioration de ses résultats tant qu'au niveau apprentissage et qu'au niveau financier.

Par rapport à la structure du secteur, l'accord aboutit à une position dominante, et peut être considéré comme un marché attractif pour l'investisseur étranger et local.

L'objectif consiste à faire prendre conscience, à plus grand nombre d'entrepreneurs des avantages et des modalités de la recherche réalisée dans ce cadre de ce partenariat.

Les partenariats sont profondément liés à la dynamique de l'innovation. Cette dernière ne peut portée que par une entreprise fortement connectée avec les acteurs de son environnement qui vont lui servir d'alliés dans le processus de diffusion de la nouveauté.

➤ **Choix du thème :**

Parmi les raisons qui ont motivé le choix de notre thème :

- Les entreprises répondent fréquemment aux difficultés de mise en œuvre d'une politique d'innovation par la mise en œuvre de coopération et d'alliance. Ces dernières permettent de répartir les investissements nécessaires à la réalisation d'une innovation tout en permettant la création de synergies entre les compétences technologiques des différents partenaires ;
- Un partenariat peut en effet autoriser l'accès à un nouveau marché, transférer des ressources, aider à développer un produit ;
- Au fil de la coopération, la connaissance de la firme sur son environnement va s'accroître ;
- De nouvelles compétences technologiques vont assurer une meilleure compatibilité avec les processus des partenaires ;
- La connaissance des caractéristiques et des objectifs du partenaire s'améliore ;
- L'entreprise accumule des connaissances sur la manière de gérer un accord en général.

➤ **Méthodologie de recherche :**

Pour répondre à nos questions de recherche et de tenter ainsi de vérifier nos hypothèses dans le cadre théorique ci-dessus exposé, nous adopterons une démarche de travail axée d'une part sur une recherche bibliographique et stage de terrain caractérisé par une enquête par entretien libre auprès des dirigeants de l'entreprise SAIDAL.

A / Recherche bibliographique :

Autant les publications concernant les stratégies d'alliances, la stratégie d'internationalisation des firmes par coopération ou sous d'autres formes d'alliances stratégique sont nombreuses.

Notre recherche bibliographique nous a révélé une évolution des intérêts de la recherche sur le partenariat :

Dans les années 80, la plupart des publications avaient pour objet l'explication des changements stratégiques dans les politiques de croissance externe des grands groupes : l'ampleur des stratégies de coopération accentuait les interrogations sur leurs motivations. Les explications théoriques étaient empruntées aux différents courants : analyses stratégique, théorie des coûts de transaction, théorie des réseaux, théorie des jeux, et paradigme de l'apprentissage organisationnel.

A partir du début des années 1990, ce sont les relations organisationnelles entre partenaires et l'alliance et les rapports à l'intérieur des alliances qui font l'objet des publications les plus importantes.

Nous inspirant de certaines références (Aliouat, 1996), mais aussi (Garrette et Dussauge, 1995) qui résument les différents apports théoriques concernant les coopérations industrielles, stratégie d'alliances, nous pouvons donner les principaux objets de recherche tels que rencontrés dans les différentes publications sur le sujet.

B/ le stage sur le terrain :

A coté de cette recherche bibliographique, nous avons effectués des entretiens menés au sein de la direction générale chargée du partenariat et du développement industriel de l'entreprise SAIDAL.

C/ le plan :

Dans le souci de répondre à l'ensemble de nos interrogations, notre présent travail de recherche sera scindé en deux parties comme suit :

Première partie : Éléments fondamentaux du partenariat d'innovation technologique : Présentation et Caractéristique

Chapitre I : Partenariat : Élément de la stratégie et de la théorie de l'entreprise

Dans ce premier chapitre, nous présenterons les aspects stratégiques et opérationnels du partenariat, ensuite les apports théoriques à la problématique d'un partenariat efficace dans le processus d'innovation.

Chapitre II : Les aspects caractérisant la technologie et l'innovation au sein d'une entreprise

Dans un premier lieu, ce chapitre vise à mieux comprendre la technologie au sein de l'entreprise. Dans un deuxième lieu, l'innovation comme étant un facteur de développement d'une entreprise.

Deuxième partie : Partenariat d'innovation technologique : Une opportunité concurrentielle à partir du cas de l'entreprise SAIDAL

Chapitre III : Le contexte de l'évolution de l'innovation et du partenariat en Algérie et L'industrie pharmaceutique

Ce chapitre vise à mettre le regard sur : les réformes économiques engagées par l'État algérien en faveur de l'investissement direct étranger et notamment en faveur des accords de partenariat, mais aussi sur les mécanismes d'aide à la recherche et à l'innovation en Algérie, enfin une attention particulière sur l'industrie pharmaceutique qui fait face à des défis de taille.

Chapitre IV : L'enjeu du partenariat d'innovation technologique dans le développement de l'entreprise SAIDAL

Qui vise à connaître l'origine du groupe SAIDAL et ses objectifs ainsi que ses différentes filiales ;

L'accomplissement et la réussite de toute stratégie exige une bonne gestion adéquate, il est question ici de connaître les critères essentiels pour une bonne coordination de l'accord d'un partenariat entre SAIDAL et SANOFI-AVENTIS dans le processus d'innovation, puis L'enjeu qu'il représente sur le développement de l'entreprise SAIDAL.

**Première partie : Eléments
fondamentaux du partenariat
d'innovation technologique :
Présentations et caractéristiques**

Introduction de la première partie :

L'accélération du développement technologique, la remise en question des mécanismes du marché concurrentiel et l'évolution des conditions de l'échange constituent les principaux caractères de l'économie de marché contemporaine.

Lorsque se conjugue accélération des événements et complexification des données, les accords de coopération, ou encore le partenariat semble trouver aisément sa place en tant qu'élément stabilisateur du système. La vague des partenariats qui déferle sur le monde des affaires depuis quelques années illustre parfaitement ce phénomène.

Cette situation particulière permet en effet de limiter le coût et le risque de nombreuses opérations tout en générant des synergies inconcevables en situation de concurrence. C'est ainsi que ce développement aujourd'hui de nombreuses formes de coopération, au service de toutes les activités de l'entreprise. Dès lors, les firmes voient leurs champs d'action s'élargir : l'accès à de nouveaux marchés, à des technologies complexe, à des réseaux commerciaux éloignés leurs est rendu possible à moindre coût en attirant l'environnement vers elle.

Face aux turbulences environnementales et aux nouveaux enjeux technologique, les firmes expérimentent des stratégies coopératives afin de réduire les causes d'incertitude, de partager les risques et de gagner du temps.

Dans le cadre d'une économie de marché, l'innovation prend un caractère stratégique pour de nombreuses entreprises. En effet, les activités industrielles se caractérisent actuellement par des cycles de vie de produits de plus en plus courts, des standards de production de plus en plus élevés (délais de livraison, qualité...), une concurrence internationale de plus en plus vive. Cela implique donc que les entreprises deviennent plus performantes ; or l'innovation technique représente un moyen d'être ou de rester compétitif.

Appartenant à un tissu industriel riche et diversifié, une entreprise est en relation avec plusieurs acteurs, qui vont lui permettre justement d'être plus innovatrice. Chaque entreprise noue avec différents acteurs économiques un ensemble de relations lui permettant de faciliter la naissance, le développement, l'introduction, l'adaptation ou la mise sur le marché d'innovation technique (concernant des produits ou de procéder, nouveau ou amélioré).

Il existe dans le cadre des relations contractuelles et de coopération entre les entreprises une profusion de terme qui désigne autant de formes d'accords. Ainsi, les nouvelles formes de coopération entre les entreprises font appel à une très grande diversité d'appellations. Relevant entre autre celle de partenariat, d'alliance, d'entente, de coalition, d'engagement mutuel, de joint-venture, d'association, etc. même si ces divers termes ne seraient être confondues, ils désignent des ententes généralement contractuelles entre des entreprises et des organisations pour réaliser des projets communs alors que les parties prenantes concernent leurs identités propres et leurs autonomies.

La multitude des définitions qui existent autour du concept de partenariat et d'alliance stratégique témoignent de la diversité des approches et par extension des courants théoriques qui les sous entend.

A la lumière de ce que nous venons de décrire, la première partie de notre travail consiste à étudier les éléments fondamentaux du partenariat d'innovation technologique.

Le premier chapitre se propose de présenter le partenariat comme élément de la stratégie et de la théorie de l'entreprise.

Le deuxième chapitre s'intéresser, quant à lui d'une manière générale, aux aspects caractérisant la technologie et l'innovation au sein d'une entreprise.

Chapitre I :
Partenariat : Élément de la
stratégie et de la théorie de
l'entreprise

Chapitre I : Partenariat : Élément de la stratégie et de la théorie de l'entreprise

Introduction du chapitre I :

Aujourd'hui, le développement des entreprises dans un contexte où la technologie joue un rôle concurrentiel important passe par différentes options. Les entreprises optent soit pour le développement en interne (indépendant) soit pour la croissance externe.

Pour diverse raisons liées aux risques financier et technologiques, au manque de ressources, ou encore à l'incertitude (concurrence, normalisation etc.), les accords de coopération industrielle apparaissent depuis quelques années comme des options stratégiques souhaitables, voir incontournable.

Parmi ces différentes catégories de coopération, nous distinguons « le partenariat » comme étant un choix stratégique, représentant la pierre angulaire de la compétitivité sur les marchés mondialisés.

La croissance ou le développement des entreprises est aujourd'hui tout autant de nature contractuelle.

Le contrat, et plus spécifiquement le contrat de coopération interentreprises, est une option stratégique courante, une éventualité ou une opportunité carrément négligée.

« Un contrat est un accord entre deux ou plusieurs agents économiques par lequel ils s'obligent envers un ou plusieurs autres à céder ou s'approprier, faire ou ne pas faire certaines choses » ¹.

Ces transactions s'opèrent entre firmes juridiquement indépendantes, mais économiquement dépendantes. Il s'agit d'accords de partenariat.

Le partenariat est un concept de plus en plus utilisé ces dernières années. Il constitue d'ailleurs un des axes majeurs de la recherche dans le domaine du management

¹Segrestin B.: « Innovation et coopération inter entreprises, comment gérer les partenariats d'exploitation », Éditions CNRS, 2006, P. 40.

Avec la mondialisation des marchés, en effet, différents types de liaisons entre firmes se sont développés.

Ces différentes formes de coopération d'entreprises sont, pour une bonne part ; liées à la recherche de moyens stratégiques supplémentaires, mais aussi le désir d'acquérir, de compléter ou de mettre en commun des ressources technologiques afin d'accroître leur compétitivité et de partager les risques face à un environnement de plus en plus incertain et turbulent.

Dans un premier lieu, ce chapitre vise à mieux comprendre les raisons de la naissance des accords de coopération et à cet effet des accords de partenariat (section 1) et cela en s'appuyant sur la contribution de la théorie à notre sujet de réflexion (section 2).

Section 1 : Les aspects stratégiques et opérationnels du partenariat :

L'expansion économique après la seconde guerre mondiale, s'est accompagnée d'un développement important des échanges internationaux, qui ont provoqué une lutte concurrentielle entre les entreprises pour assurer leurs survies.

A cet effet, elles se sont inscrites dans un phénomène plus large qui est l'accord de coopération, car l'intensité capitaliste, l'intensité technologique et l'internationalisation seraient les principaux facteurs qui incitent à la coopération interentreprises.

Néanmoins, passées de multiples motivations telles les exigences de la mondialisation, globalisation, de compétitivité, d'efficacité et d'adoption à la mutation de l'environnement ont mené les entreprises à réunir leurs efforts et leurs capacités et à adapter une forme de coopération stratégique plus accrue et marquée par une importante augmentation depuis quelques années qu'est « le partenariat », et cela afin de renforcer leurs pouvoirs sur le marché car elles ne pourraient plus réaliser isolement.

Le partenariat représente un domaine très vaste dont la définition s'insère parmi une ambivalence d'accords de coopérations interentreprises ambiguës. A cet effet, cette section a pour objet de mieux cerner ce phénomène dans sa complexité.

1.1/ Aperçu historique du partenariat :

Dans les manuels de stratégie ou encore dans les séminaires de formation pour cadres dirigeants, les alliances étaient à peine mentionnées, il y'a encore quelques années. Elles sont maintenant devenues incontournables. Les responsables d'entreprise du monde entier ne peuvent plus ignorer le phénomène de la coopération.

L'existence de la coopération remonte au début du 20^{ème} siècle, l'exemple des accords des compagnies de transport ferroviaire américaines sous forme de coopération industrielle et en 1906 chez TOSHIBA.

Les conséquences pratiques de ce développement des partenariats sont si importantes que, selon certains observateurs avertis, le management stratégique serait en train d'entrer dans une ère nouvelle ¹.

Une chose est sûre que le partenariat est apparu avec le développement des entreprises, la forme des coopérations du 20^{ème} siècle différent de celles d'aujourd'hui qui sont plus visibles et plus complexe.

Trois périodes peuvent être délimitées, en commençant de 1920 à 1970, de 1970 à la fin des années 80, ensuite fin des années 80 à la fin des années 90, dans l'évolution du partenariat :

La période de 1920 à 1970 est caractérisée par une forte demande étant supérieur à l'offre. Cet état de fait a poussé les entreprises à procéder à leur extension pour pouvoir accaparer une plus grande part de marché. A noter d'ailleurs, que la crise de 1920 a été provoquée par l'excédent de production réalisé par les entreprises, c'était la compétitivité par la taille.

L'année 1930, a été marquée par le développement des accords internationaux de licences croisés qui est étaient déjà une forme de coopération largement répandue, surtout dans les secteurs des équipements électriques et de la chimie ².

¹ Dussauge P., Garrette B. : « Les stratégies d'alliance », Éditions d'organisation, 1995, P. 41.

² Idem.

A partir de 1970 arrive une étape où pour fidéliser une plus grande partie des clients, il faut vendre l'image du produit et celle de l'entreprise auprès des consommateurs. Cela dit la technique nouvelle utilisée et adoptée, à cette période, par les firmes, pour leur croissance, et celle du marketing.

Celle-ci permet donc la mise à disposition d'un produit sur le marché donnée, à destinations des consommateurs dont nous aurons étudié les besoins. Le marketing est l'ensemble des outils et des méthodes qui permettent de concevoir et de proposer des réponses à des consommateurs afin de réaliser des profits à l'entreprise. Il s'agit des études de marché dont le but est d'identifier les besoins insatisfaits.

La période de 1970 à la fin des années 80 est caractérisée par l'exigence de la qualité des produits par le consommateur auprès des offreurs, pour cela ces derniers puissent être concurrents et exploiter le marché à leur gré. Et pour répondre à cette recommandation, les dirigeants d'entreprises ont opté pour la spécialisation ou la sous-traitance et l'exploitation du marché, qui leur permet d'être compétitifs.

Le processus de multinationalisation des grandes entreprises, qui s'est généralisé après la seconde guerre mondiale, a donné naissance à une vague importante d'accords. En effet, pour s'implanter dans certains pays, les multinationales ont été amenées à créer de nombreuses « Joint-venture », c'est-à-dire des filiales communes avec les sociétés partenaires locales ¹.

Depuis les années 80 jusqu'à la fin des années 90, un monde croissant d'entreprises commence à s'organiser au niveau mondial. Elles installent les différentes étapes de leur chaîne de production dans divers régions du monde, en fonction de leur perception de la compétitivité ou des ressources des différents territoires.

Les années 1980 ont vu se développer les alliances stratégiques proprement dites. A la différence des précédentes formes de coopération, ces alliances associent entre elles des firmes transnationales qui mettent en commun des savoir faire évolués ².

¹ Dussauge P., Garrette B., Op.cit., P. 41.

² Idem, P.42.

Dans cette dernière période, pour être compétitif, il fallait faire plus, en entreprenant la démarche coopérative du partenariat.

En effet, l'existence du partenariat dans la précédente décennie était un fait, et si son commencement a été timide, dans cette décennie 90, les multinationales ont accéléré le processus, soit entre elles, soit en direction des sociétés des pays sous développés.

1.2/ Concept du partenariat :

Le partenariat représente un domaine très vaste dont la définition s'insère parmi une ambivalence d'accords de coopérations. A cet effet, Il s'agit de donner des définitions de différents accords de coopération dans le souci d'en distinguer le partenariat et d'en tirer la définition la plus adéquate.

1.2.1/ Concept préliminaire : accord de coopération :

Pour diverses raisons liées aux risques financiers et technologiques, au manque de ressources, ou encore à l'incertitude (concurrence, normalisation), les accords de coopération industrielle apparaissent depuis quelques années comme des options stratégiques souhaitables.

Ils demeurent, cependant, encore mal compris ou mal conduits. Accord de coopération englobe tout accord explicite (pas nécessairement écrit) à long terme entre deux ou plusieurs firmes ¹.

Ce sont des accords entre deux ou plusieurs entreprises, ces dernières sont juridiquement indépendantes, concurrentes ou potentiellement concurrentes, et décident de tirer mutuellement profit d'un projet commun ².

Par coopération entre firme nous entendons donc tout rapprochement entre deux ou plusieurs firmes qui a pour objet la réalisation d'un projet commun et qui suppose de leur part le partage de ressources et la coordination des actions.

¹ Mothe C. : « Comment réussir une alliance en recherche et développement », Edition l'Harmattan, 1997 P.73.

² Idem.

Au-delà des termes contractuels, les accords de coopération tendent de plus en plus à développer un véritable processus de coordination, et constituent un travail en commun, un processus de production de valeur et non de simple échange.

Ces accords établissent de véritables coopérations du fait qu'ils amènent plusieurs partenaires à travailler ensemble, c'est-à-dire à effectuer en commun une activité productrice de connaissance, de biens, ou de services ¹.

La passation d'accords de coopération est justifiée par la volonté de réduire l'incertitude liée à un environnement trop turbulent et par la recherche de synergies ².

Lorsque l'accord de coopération est noué entre des concurrents, les auteurs utilisant généralement le terme d'alliance pour qualifier cette option stratégique ³.

Dans le souci d'en distinguer le partenariat et d'en tirer la définition la plus adéquate, nous présenterons un aperçu des définitions de différents accords de coopération entre firmes concurrentes (les alliances).

1.2.1.1/ Accords de coopération entre entreprises concurrentes :

L'existence des alliances entre firmes concurrentes est un paradoxe : des concurrents devraient s'affronter et non pas s'allier. Ces alliances sont intrinsèquement marquées par l'ambiguïté de la relation qui s'établit entre les entreprises alliées, relation faite tout à la fois de rivalité et de coopération.

Les alliances constituent un mode de croissance qui connaît un fort développement depuis le début des années 80.

Les alliances sont des collaborations entre entreprises concurrentes visant à partager certaines de leurs ressources et de leurs compétences afin de développer un projet en commun

¹ Rainelli M., Gaffard J-L., Asquin A. : « Les nouvelles formes organisationnelles, Edition Economica, 1995, P. 142.

² Loilier T., Tellier A.: « Gestion de l'innovation », Edition Management et société, 1999, P. 75.

³ Aliouat B. : « Les stratégies de coopération industrielle », Edition Economica, 1996, P. 12.

(Développement d'une offre nouvelle, implantation à l'étranger, fabrication d'un produit...) ¹.

C'est ce qui les distingue des simples partenariats ou des relations d'impartition (franchise, sous-traitance, la concession, groupement d'intérêt économique...).

Les alliances constituent une configuration organisationnelle combinant comportements de compétition et de coopération, contrainte et flexibilité.

La mise en place d'une alliance devrait d'abord reposer sur une réflexion stratégique précisent les objectifs de la coopération afin de choisir le meilleur partenaire.

Le processus de rapprochement est aussi crucial : il importe de bien déterminer le rôle de chacun et d'évaluer fréquemment l'évolution et les résultats de l'alliance ².

Ces alliances unissent des entreprises concurrentes qui peuvent prendre trois formes différentes que nous pouvons distinguer les unes des autres à l'aide de la règle de classification qui repose sur deux critères :

- La contribution faite à l'alliance par chaque allié (actifs différents ou similaires) ;
- L'output de l'alliance (produit commun ou différenciel aux yeux du marché).

A/ Les alliances de Co-intégration :

C'est une collaboration entre entreprises qui s'associent dans la fabrication d'un composant commun qui sera intégré dans leurs produits respectifs différents aux yeux du marché ³.

¹ Leroy F.: « Les stratégies de l'entreprise », Edition Dunod, 2001, P. 115.

² Idem.

³ Dussauge P., Garrette B., Op.cit., P. 115.

De ce fait, c'est au client de choisir et de départager les produits de chaque concurrent et néanmoins partenaires sans savoir qu'il y est incorporé un élément commun (identique) sans chacun de ces derniers (produits).

Dans cette configuration, la collaboration est restreinte à une partie de l'activité de chacun des alliés, ce qui n'entrave pas la concurrence entre eux et par conséquent le marché reste l'arbitre de celle-ci ¹.

Ces alliances concernent surtout les activités de R&D ou de production. Lorsqu'il s'agit de R&D, ces alliances ne donnent en général pas lieu à la mise en commun de bureau d'études, laboratoires ou équipes de recherche.

Une simple coordination des activités de recherche entre les partenaires permet d'optimiser les moyens mis en œuvre ; l'ensemble des résultats, qu'ils aient été découverts dans les laboratoires de l'un ou l'autre des alliés, sont ensuite échangés et partagés et pourront être utilisés dans les produits respectifs de l'un ou de l'autre. Si l'alliance a pour objet la production commune d'un composant, en revanche, cette production s'effectue en général sur un site commun, seule manière de profiter à plein des effets de taille et des économies d'échelle.

Les alliances de Co-intégration sont particulièrement fréquentes dans les secteurs de l'automobile.

Exemples :

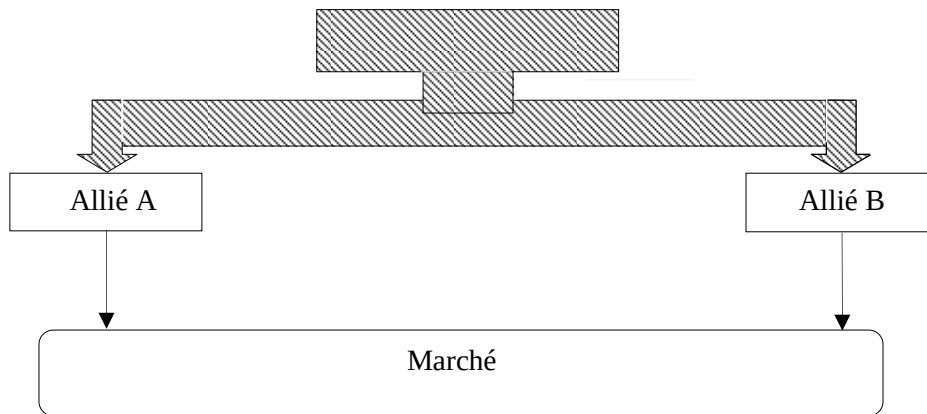
Volkswagen et Renault ont, par exemple, produit ensemble des boîtes de vitesse automatiques utilisées ensuite par les deux constructeurs dans différents modèles de leurs gammes respectives. Qu'elles soient dotées de la même boîte automatique n'empêche en rien une « Golf » de Volkswagen d'être directement concurrente d'une « R19 » de Renault et c'est le client qui, en choisissant entre les deux modèles, le plus souvent sans savoir que sous le capot est installé un composant identique, départage les deux concurrents et néanmoins partenaires ².

¹ Dussauge P., Garrette B., Op.cit., P. 106.

² Idem.

C'est la raison pour laquelle nous représenterons cette forme d'alliance sous la figure n°1 suivante :

Figure n°1 : Les alliances de Co-intégration



Source : Dussauge P., Garrette B., Op.cit., P. 176.

Dans ces rapprochements, les entreprises ne peuvent développer seules un produit, elles partagent les risques et les investissements. Ces partages de ressources permettent de réaliser des économies d'échelle.

La particularité de cette alliance est de conduire à la fabrication de produits qui sont ensuite frontalement concurrents sur le marché ¹.

B/ Les alliances de pseudo-concentration :

Lorsqu'une constellation d'entreprises du même secteur d'activité s'allient pour la création d'un produit commun et mis sur le marché, nous parlerons donc d'alliance de pseudo-concentration ².

¹ Leroy F., Op.cit, P. 116.

² Idem, P. 117.

Dans ce cas de figure, les entreprises partagent des ressources de toutes natures pour développer, produire et commercialiser un produit commun.

Les compétences mises en commun dans ces alliances sont souvent de nature similaire et permettent d'atteindre des économies d'échelle. Mais contrairement aux alliances de Co-intégration, les alliances de pseudo-concentration mettent entre parenthèses la concurrence, donc le seul élément pouvant départager entre les vendeurs serait le prix ¹.

Les alliances de pseudo-concentration couvrent en général toutes les grandes fonctions nécessaires à la mise en œuvre d'une activité : R&D, production et commercialisation. Le travail au sein de l'alliance est très majoritairement organisé sur la base d'une répartition des tâches de développement et de production entre les partenaires.

Pour ce qui est de la commercialisation, soit elle est répartie entre les partenaires sur la base d'un découpage géographique, soit elle est effectuée conjointement par l'ensemble des partenaires à travers une structure commune mise en place à cet effet ²

Exemple :

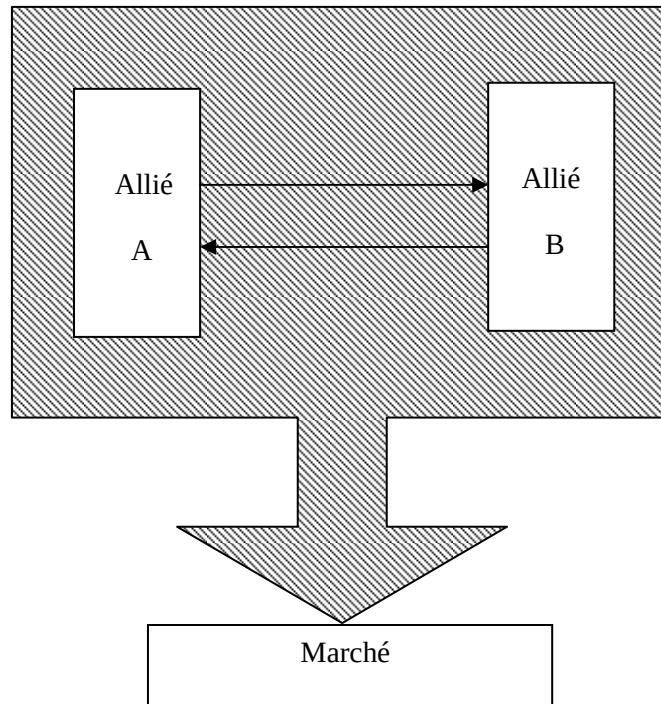
Peugeot, Citroën et Ford conçoivent et produisent en commun un moteur diesel comme rail qui équipe les voitures petites et moyennes. L'association des deux constructeurs améliore les performances en termes de poids et de consommation et la production en commun permet de réaliser d'importantes économies d'échelle ³.

Nous pouvons représenter les alliances de pseudo-concentration par la figure n°2 suivante :

¹ Dussauge P., Garrette B., Op.cit., P. 107.

² Idem, P.109.

³ Leroy F., Op. cit., P. 117.

Figure n°2 : Les alliances de pseudo-concentration

Source : Dussauge P., Garrette B., Op.cit., P. 109.

C/ Les alliances complémentaires :

Une alliance liant des entreprises qui contribuent au projet en collaboration avec des actifs et des compétences de nature différente est dite alliance complémentaire¹.

Dans ces rapprochements, les partenaires combinent des actifs complémentaires. Ce qu'une entreprise apporte, l'autre n'en dispose pas en interne. Un des deux partenaires propose son savoir faire en production et ses capacités industrielles tandis que l'autre apporte ses compétences marketing ou son réseau de distribution².

¹ Dussauge P., Garrette B., Op.cit., P. 110.

² Leroy F., Op.cit., P. 117.

Pour que s'établisse une alliance complémentaire, le produit amené par l'un des alliés, ou développé par combinaison des diverses contributions de l'ensemble des alliés, ne devrait pas être directement concurrent des produits propres à l'un ou l'autre des partenaires sinon ces partenaires n'ont aucun intérêt à faciliter l'entrée d'un compétiteur direct sur leur marché. C'est pourquoi ces alliances sont nouées par des entreprises dont les produits sont fortement différenciés, ou par des partenaires présents sur des marchés distincts ¹.

Les alliances complémentaires sont le plus souvent nouées par deux entreprises seulement, alors qu'il arrive plus fréquemment que les alliances de Co-intégration ou de pseudo-concentration unissent plus de deux entreprises partenaires. Ces alliances complémentaires associent en outre souvent des entreprises de tailles très différentes. Les alliances complémentaires sont en général limitées aux activités commerciales ou incluent plus rarement des activités de production.

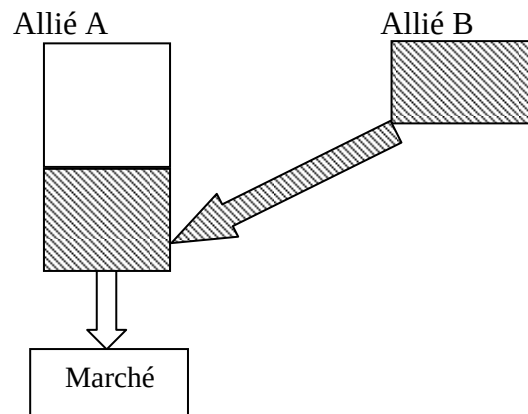
Exemple :

Dans l'alliance entre Matra et Renault pour la réalisation de l'Espace. Matra a apporté essentiellement l'idée de monospace ainsi que sa capacité à fabriquer des carrosseries en plastique. Renault a apporté le moteur, les composantes mécaniques, son pouvoir de négociation auprès des équipementiers, ses compétences marketing et son réseau de vente.

La complémentarité entre les deux firmes est évidente : Matra Automobile ne dispose pas de réseau de distribution et de service après-vente mais possède en revanche une compétence exclusive pour la production de la carrosserie de la voiture ².

¹ Dussauge P., Garrette B., Op.cit., P. 111.

² Leroy F., Op.cit., P. 117,118.

Figure n°3 : Les alliances complémentaires

Source : Dussauge P., Garrette B., Op.cit., P. 239.

1.2.1.2/ Accords de coopération entre entreprise non concurrentes :

Ce sont des accords entre différentes firmes non concurrentes, à plus ou moins long terme, qui ne renoncent ni à leur indépendance juridique, ni à leur autonomie de décision ¹.

Le partenariat est considéré comme une stratégie relationnelle dans le sens où elle est fondée non pas sur la loi de la concurrence, mais plutôt sur des relations privilégiées que l'entreprise établit avec certains partenaires de son environnement ; ceci dit la notion de concurrence n'est totalement exclue, mais plutôt secondaire par rapport à une relation d'abord entre entreprises. Il existe trois principales catégories de partenariat entre firmes non concurrentes qui peuvent correspondre aux trois voies de développement stratégique dans lesquelles ces partenariats permettent de s'engager.

A/ Les joint-ventures de multinationalisation:

Plusieurs auteurs ont défini les joint-ventures de multinationalisation. Ces définitions proposées témoignent de la difficulté de trouver une définition acceptée de tous.

¹ Aliouat B., Op.cit, P.12.

Friedman M. considéré comme joint-venture : « toute forme associative qui implique une collaboration pendant plus longtemps qu'une période transitoire »; il est possible également de définir la joint-venture de façon plus étroite en insistant sur le partage de risque de son capital ¹.

Raymond B. écrit : « accord de joint-venture » le contrat par lequel deux ou plusieurs partenaires conviennent, tout en poursuivant leur propre activité, de créer une entreprise commune pour une activité déterminée, durable ou passagère et de faire bénéficier cette société de l'appui technique, financier ou commercial de leurs propres entreprises.

Il n'ajoute très justement que la particularité de la joint-venture «réside dans son caractère de système de contrats entourant une société qui en est le centre» ²

Selon Aliouat B. : « On définit la joint-venture comme une activité dont la direction et la gestion sont partagées par deux ou plusieurs concurrents réel ou potentiels. Il s'agit d'une mise en commun de ressources permettant d'aboutir à des résultats particuliers et souvent inaccessibles par une entreprise isolée » ³.

Les joint-ventures de multinationalisation associent des entreprises originaires de pays différents ; l'un des partenaires a développé un produit qu'il cherche à diffuser dans un pays particulier et l'autre dispose justement d'un accès privilégié au marché national considéré. Dans ces conditions, l'alliance ouvre au partenaire étranger et à son produit un marché nouveau et offre au partenaire local un produit à distribuer.

La joint-venture de multinationalisation est pour l'entreprise étrangère, une alternative la fois à une implantation locale directe et à une simple opération d'exportation. Pour l'entreprise locale, elle est une alternative à l'importation de produits étrangers et au développement indigène de produits similaires.

¹ Rainelli M., Gaffard J.L., Asquin A., Op.cit., P.100, 101.

² Idem, P.101.

³ Aliouat B., Op.cit, P. 97.

L'objectif d'une joint venture de multinationalisation est de faciliter la pénétration commerciale de l'entreprise dans une nouvelle zone géographique grâce à l'aide d'un partenaire local. Dans la plupart des cas, avant que la joint venture ne soit fondée, ce partenaire n'est présent ni dans le secteur, ni dans la filière ou opère la multinationale. Il s'agit là d'une caractéristique qui distingue les joint-ventures de multinationalisation des autres formes d'alliance, en particulier des alliances stratégiques entre concurrents.

En effet, ces joint-ventures permettent aux compétences du partenaire local d'entrer en synergie avec les apports de l'entreprise étrangère pour faciliter la réussite de l'implantation visée.

En définitive, si les joint-ventures de multinationalisation correspondent à l'une des formes des plus anciennes et les plus classiques de coopération, elles demeurent encore aujourd'hui, essentielles au développement international des entreprises.

B/ Les partenariats verticaux :

Les partenariats verticaux associent des entreprises opérant dans deux secteurs successifs au sein d'une même filière de production ; les entreprises partenaires, dans tout les cas, pourraient être fournisseur ou client l'une de l'autre ¹.

L'existence d'un partenariat vertical lorsqu'un client et un fournisseur acceptent de partager des risques et des responsabilités pour concevoir et réaliser une fonction ou un sous-ensemble d'un produit complexe, en coordonnant leurs compétences et leurs ressources. C'est une véritable collaboration stratégique qui repose sur le partage, la confiance et la dépendance mutuelle.

Les partenariats verticaux sont donc une alternative à la fois à de simples transactions entre fournisseurs et clients et à une intégration verticale complète.

¹ Dussauge P., Garrette B., Op.cit., P. 93.

Ils constituent une forme d'intégration verticale partielle puisque l'entreprise ne s'en remet pas entièrement à des fournisseurs (ou clients) extérieurs, départagés par le marché pour s'approvisionner, mais ne tente pas non plus de devenir un producteur, et donc un concurrent, autonome dans le secteur d'activité de ses fournisseurs.

Dans ce type de partenariat, il s'agit de répondre à la problématique du « faire ou faire faire », c'est-à-dire il s'agit pour l'entreprise de déterminer, dans l'ensemble des matières premières, composants et fournitures diverses entrant dans sa production, lesquels devraient être produits en interne et les lesquels devraient être achetés à des fournisseurs extérieurs. Une telle décision de « faire ou faire faire » est souvent primordiale puisqu'à chaque composant sont associées des compétences qui, dans le premier cas, seront maîtrisées par l'entreprise et dans le second, ne le seront pas, mais seront maîtrisées uniquement par des fournisseurs.

Pour ce faire, des indicateurs permettent de déterminer s'il est préférable de procéder à la production de certains composants, ou de s'en remettre au marché.

Dans certains cas limites, cependant, il est très difficile de prendre cette décision de faire « faire ou faire faire », certains indicateurs militent en faveur d'un recours au marché et à des fournisseurs extérieurs, alors que d'autres orientent plutôt vers l'intégration.

C'est dans ces situations ambiguës que les partenariats verticaux peuvent apparaître comme une solution appropriée.

C/ Les accords intersectoriels :

Les accords intersectoriels sont des coopérations nouées par des entreprises dont les activités relèvent non seulement de secteurs différents, mais aussi de filières de production différentes.

De telles entreprises, qui ne sont ni concurrentes, ni fournisseurs et cliente de l'une de l'autre, n'auraient en principe aucune raison d'entrer en relation l'une avec l'autre si chacune se développait strictement dans le cadre de sa propre activité. C'est donc surtout lorsque des entreprises cherchent à étendre leurs activités que nous assistons à la conclusion d'accords intersectoriels.

Ces alliances n'ont pas pour objectif principal de faciliter l'internationalisation de l'un des partenaires, mais elles relèvent d'une logique clairement distincte de celles des joint-ventures de multinationalisation, de celle des partenariats verticaux, ainsi que celle des accords de coopération entre concurrents. Les accords intersectoriels peuvent correspondre à quatre (04) motivations principales.

Tout d'abord, deux entreprises peuvent combiner leurs compétences pour créer ainsi une activité nouvelle ;

Ensuite certains secteurs d'activités, jusqu'alors totalement séparés, peuvent se rapprocher progressivement pour ne plus former qu'un seul champ concurrentiel. Une telle évolution impose aux entreprises des secteurs en question de s'allier pour élargir leur éventail de compétences ;

Troisièmement, les alliances intersectorielles peuvent être des moyens, pour l'un des partenaires, d'entrer dans le secteur de l'autre. Enfin, certaines alliances intersectorielles ont pour seul but d'assurer aux entreprises partenaires un soutien réciproque ¹.

En définitive, la plupart des accords intersectoriels sont conclus en raison des complémentarités existant entre les firmes partenaire, soit parce que l'un des partenaires veut acquérir des compétences détenus par l'autre pour se diversifier, soit parce que l'évolution des technologies et des marchés conduit à combiner des compétences jusque-là détenues séparément ².

Dans le cas des accords intersectoriels, il n'existe pas d'alternative correspondant à une relation de marché; en effet, l'exploitation de complémentarités éventuelles entre des entreprises appartenant à des secteurs d'activité différents peut difficilement être organisée sur la base de simples relations marchandes ponctuelles ³.

Le partenariat prend trois formes que nous avons choisi de présenter sous forme d'un tableau que voici :

¹ Dussauge P., Garrette B., Op.cit., P.162.

² Idem, P. 96.

³ Idem, P. 98.

Tableau n°1 : Grille d'analyse des formes de relation et de rapprochement entre entreprises non concurrentes.

Nature de relation	Multinationales et Entreprises locales	Clients /Fournisseurs	Entreprises de filiales différentes
Relation de marché	Exportations et importations	Transactions	
Fusions et acquisitions	Acquisitions locales	Intégration verticale	Diversification
Coopérations	Joint venture de multinationalisation	Partenariats verticaux	Accord intersectoriels

Source : Dussauge P., Garrette B., Op.cit., P. 97.

Ce tableau fait apparaître que la coopération est une alternative à la fois à une fusion entre les partenaires et à une relation de marché.

Les partenariats entre firmes non concurrentes associent, par définition, des entreprises appartenant à des secteurs d'activité différents.

Ce type d'alliances apparaît comme un moyen pour les entreprises concernées d'étendre leur activité à des domaines nouveaux pour elles, domaines correspondant justement à l'activité de leur partenaire ¹.

En entend par l'intégration verticale un mouvement par le lequel l'entreprise s'étend vers des secteurs qui sont ceux de certains de ses fournisseurs ou de ses clients. Elle devient, par un tel mouvement, son propre fournisseur ou son propre client ².

Pour ce qui concerne la diversification, correspond à un développement de l'entreprise vers des secteurs nouveaux pour elle et n'appartenant pas à la filière économique dans laquelle s'insère son activité de départ ³.

1.2.1.3/ La coopération : formes juridiques et cadre réglementaire :

Aborder la coopération sous l'angle juridique requiert, en effet, un examen séparé de deux facettes très différentes. La première de ces facettes concerne les modalités juridiques que vont choisir les entreprises partenaires pour organiser les relations entre elles, il s'agit du domaine du droit des contrats ou du droit des sociétés. La deuxième facette est celle du cadre légal, du statut donné à la coopération par la société toute entière, il s'agit du droit de la concurrence.

A/ Les formes juridiques de la coopération :

La coopération telle qu'elle est présentée dans notre travail, n'a pas, contrairement aux sociétés une définition légale. Ce qui définit une coopération ou une alliance c'est la nature des relations établis entre les entreprises alliées et pas un statut juridique particulier.

Par conséquent, si un juriste sait distinguer par exemple une société anonyme d'une société à responsabilité limitée ou d'une société en commodité, rien ne lui permet d'identifier, d'un point de vue légal, une alliance.

¹ Dussauge P., Garrette B., Op.cit. , P. 88.

² Idem, P. 89.

³ Idem.

Les alliances vont donc nécessairement avoir recours aux formes classiques prévues par le droit des contrats et par le droit des sociétés pour s'organiser sur le plan légal ¹.

En effet, toute alliance suppose obligatoirement un accord entre les firmes partenaires et correspond par conséquent à un contrat entre elles, que ce soit explicite ou tacite, écrit ou non. Toute alliance est donc, d'un point de vue juridique, un contrat.

A cet effet, beaucoup d'alliances ne sont d'ailleurs organisées que sur la base d'un contrat ou d'un ensemble de contrats liant entre elles les entreprises partenaires, sans que soit créée d'entité juridique spécifique.

A.1/ Le contrat de partenariat :

Selon la célèbre formule du doyen Rippert (1954), « contracter, c'est prévoir » ². Le contrat est, sur le plan juridique, une création normative à laquelle devaient s'assujettir ses créateurs ; mais c'est avant tout, d'un point de vue pratique, un instrument de prévision des comportements et de gestion du risque (Mousseron, 1988) ³.

A travers cette définition, le contrat paraît ainsi étroitement lié avec toute opération de planification d'action, faisant de son élaboration l'une des étapes les plus importantes de la collaboration. Mais un contrat ne va pas permettre une planification parfaite, car des détails seront omis, des circonstances ne seront pas envisagées qui vont remettre en cause l'équilibre du contrat ou la poursuite du projet. En d'autres termes, le contrat sera incomplet.

L'incomplétude se définit de manière négative. Un contrat incomplet est un contrat qui n'est pas complet. Un contrat est dit complet lorsqu'il envisage tous les états futurs pertinents de la nature. A l'opposé, un contrat incomplet paraît donc être un contrat qui ne présente qu'une énumération finie de contingences futures ⁴.

¹ Dussauge P., Garrette B. Op.cit., P. 34.

² Fréchet M., Op.cit., P. 46.

³ Idem.

⁴ Idem, P. 53.

La principale incidence de l'existence de contrats incomplets est le risque pour les contractants de perdre les actifs spécifiques qu'ils ont investis dans la relation.

La distinction entre contrats complets et contrats incomplets ne devrait pas donner l'image d'une répartition purement alternative des contrats en deux catégories. Les contrats du monde réel ne donnent presque jamais une description exhaustive des états futurs pertinents du monde : ils sont tous incomplets.

En comparaison des projets industriels plus classiques, ceux qui visent à innover sont caractérisés par une incertitude forte. Dans ce cas là, les contrats peuvent être plus au moins incomplets et que cette caractéristique résulte notamment de l'incertitude à laquelle les acteurs devraient faire face.

A cet effet, les contrats qui scellent les alliances d'entreprises innovantes sont qualifiés par des contrats incomplets. Les contrats d'innovation sont souvent très volumineux par rapport à des contrats classiques mais il reste qu'en raison de la manière dont le système juridique prend en charge les uns et les autres les partenariats sont les plus incomplets. En conséquence, c'est aux contractants qu'il revient de bâtir l'essentiel des règles qui vont régir leurs rapports.

Une autre définition donnée au contrat comme étant toute convention par laquelle « une ou plusieurs personnes s'obligent envers une ou plusieurs autres personnes à donner, à faire ou à ne pas faire quelque chose » ¹.

Tout rapprochement d'organisation qui suscite des obligations entre elles constitue un contrat. Entant que contrat, le partenariat est un accord dont l'exécution est obligatoire et peut être imposée par la loi. Pour tous les partenariats comprenant la création d'un lien fondé sur des échanges de biens ou de services, la caractérisation d'un contrat ne pose pas de difficulté

Le contrat est l'outil juridique commun de tous les partenariats. Dès qu'il existe un accord de volonté susceptible de produire des effets de droit entre partenaires, un acte juridique existe, indépendamment de son degré de formalisation.

¹Fréchet M., Op.cit., P. 53.

Il sera possible d'en relever une infinité de formes, car la nature même de contrat autorise une liberté de principe dans la formulation de l'accord, liberté accentuée par l'absence de régime spécifique aux partenariats d'innovations.

Le contrat de partenariat poursuit deux objectifs, a priori, contradictoires : d'une part, tous les contrats de la même chaîne devraient avoir une base commune afin de réaliser une harmonie au sein du réseau ; d'autre part, il devait être élaboré en fonction des besoins propres à chaque partenaire.

Sur le fond, le contrat de partenariat va surtout normaliser le côté relationnel entre les deux parties ¹.

Le contrat consiste à prévoir ce que seront les contributions respectives des partenaires, l'attribution des résultats du projet ou envisager les responsabilités possédant de la volonté d'assurer la prévisibilité des comportements. Il y aura donc automatiquement formation d'un acte qui produira des effets de droit. Ce constat devrait être associé à un champ d'action, à un réseau d'événements et d'actes que sont supposés entreprendre les différentes parties. Il va servir à formaliser les aspects jugés obligatoires d'une stratégie commune ².

Il est important de relever l'existence d'un contrat, car toutes les théories contractualisées développées en gestion et en économie supposent l'existence d'un contrat au sens strictement juridique.

Cependant le contrat devrait contenir un minimum d'informations : l'objet, la durée, le programme de recherche, la répartition des tâches, les moyens mis en œuvre et le partage des résultats. Cet objet est un élément essentiel dans la vérification de légalité du contrat sur les fondements du droit de la concurrence ³.

S'il n'existe pas de forme juridique spécifique aux alliances, ni de définition légale de la coopération, la législation réglementant l'activité de ces alliances ne peut elle-même qu'être assez floue.

¹ Kahn M. : « Franchise et partenariat, guide pratique », Edition Dalloz, 1994, P. 115.

² Fréchet M., Op.cit., P. 47.

³ Aliouat B., Op.cit, P. 9.

A.2/ Les caractéristiques d'un cadre contractuel du partenariat :

Le partenariat met en relation deux ou plusieurs partenaires apportant chacun ses spécificités telles que compétences techniques, capacité opérationnelle et commerciales, selon des variétés infinies et dépendantes du type de société, du produit et du pays d'activité.

Pour fonctionner, le partenariat a besoin d'un support constitué par une personne morale mais l'essentiel réside dans l'existence d'un faisceau de contrats lui donnant naissance. A centre, l'existence d'un accord de base entouré de plusieurs contrats satellites s'y rapportant ¹.

➤ L'accord central, la base de la coopération :

L'accord de base fixe les règles et tient lieu d'engagement des partenaires à la création de l'entreprise conjointe. Il devrait préciser l'activité des parties, le domaine de collaboration, les objectifs poursuivis, mais aussi énumérer la liste des moyens mis à disposition du partenariat, c'est-à-dire renvoyer aux accords satellites. C'est dans l'accord central que figure la date de mise en œuvre du partenariat, sa durée, les conditions de l'accord ².

➤ Les contrats satellites, l'application concrète :

Ils concernent les différents aspects de l'activité conjointe, c'est-à-dire la distribution, l'approvisionnement, l'assistance technique, la gestion du personnel, la technologie, le financement, etc. Parmi les principaux contrats satellites, le contrat de location ou de location-bail des locaux, des équipements, les contrats de travail avec les salariés et les contrats de cessions de licence de brevets, de savoir-faire. Parmi eux se trouve également la convention d'association qui définit la forme juridique de la structure à créer, les contributions, les règles de fonctionnement et les apports des partenaires ³.

¹ Deysine A., Duboin J. : « S'internationaliser, stratégies et techniques », Edition Dalloz, 1995, P. 670.

² Idem.

³ Idem, P.671.

➤ **La convention d'association, la sauvegarde des intérêts :**

C'est généralement dans la convention d'association qu'il est nécessaire de prévoir, si l'entreprise est associée minoritaire, des modalités de prises de décision permettant de sauvegarder les intérêts de l'associé minoritaire ¹.

➤ **La convention d'association, autres considérations :**

C'est également dans la convention d'association qu'il est nécessaire de prévoir les modalités de sortie du contrat, en particulier les cas dans lesquels l'un des partenaires souhaiterait vendre sa participation de façon à permettre à l'autre de la racheter en bénéficiant d'un droit de préemption, en mettant en place des modalités d'estimations de cette participation en cas de litige sur la valeur.

Un minoritaire avisé peut négocier et obtenir certains avantages qui lui permettront de réaliser son investissement en cas de liquidation de joint-venture ².

B/ La réglementation de la coopération :

A défaut d'être soumise à un statut de caractère légal, la coopération fait plutôt l'objet d'une réglementation indirecte très complexe et composite ³.

Si les pouvoirs public se préoccupent de contrôler la création et l'activité des alliances, c'est parce qu'ils craignent que ces alliances ne constituent des entraves à la concurrence.

Il n'existe que peu de textes spécifiquement consacrés à la réglementation de la collaboration. La coopération est en fait réglementée dans la plupart des pays par le biais des législations plus générales sur la concurrence, les ententes, la concentration et les monopoles⁴.

¹ Deysine A., Duboin J., Op.cit., P. 670.

² Idem, P.671

³ Vadcar C. : « Développement de la coopération industrielle avec les pays du Sud, sur la voie d'un nouveau Partenariat », Éditions Dialogues, 1996, P. 107.

⁴ Dussauge P., Garrette B., Op.cit., P. 36.

Les coopérations en matière de R&D échappent quant à elles aux réglementations restreignant les accords interentreprises. Cette liberté donnée aux entreprises de nouer entre elles des accords de R&D sans avoir à solliciter d'autorisation préalable s'étend jusqu'à l'exploitation commune des résultats de la recherche menée conjointement.

Cette dérogation aux règles générales dont bénéficient les accords de recherche par la volonté de promouvoir l'innovation et le développement technologique, celle-ci profiterait davantage d'une collaboration interentreprises renforcée que d'une concurrence accrue.

Le contrat d'innovation peuvent donc souvent être des contrats dont le régime n'est pas prévu de manière spécifique par le droit. Les rattachements à des catégories de contrats ne sont toute fois pas exclus, mais ils ne pourront souvent être que partiels.

Une collaboration peut prendre la forme d'une société, ce qui entraîne l'application de règles particulières. La réforme intervenue en droit des sociétés autorise de considérables prises de liberté par rapport aux régimes sociétaires qu'avait institués la loi de 1966. Afin de répondre tout particulièrement aux besoins de souplesse réclamés par les entreprises innovantes, la loi a instaurée la SAS (société par actions simplifiées), dont la liberté dans l'organisation est considérable ¹.

A cet effet, il existe une branche du droit, le droit commercial, qui semble avoir une vocation particulière à accueillir le changement et les innovations technologiques, puisqu'il fait grand cas de la souplesse et de la rapidité des transactions.

Les alliances sous forme contractuelle ne sont pas concernées par l'application de certaines restrictions. La réglementation se limite aux opérations qui aboutissent à des restructurations durables, et exclut les coordinations de comportements concurrentiels d'entreprises qui restent indépendantes.

Les structures juridiques des instruments de coopération présentent ainsi des caractéristiques qu'il est parfois utile d'inclure dans un processus de décision.

¹ Frechet M., Op.cit., P. 48.

L'action stratégique devrait s'appuyer sur une forme juridique qui n'est pas pénalisante car la souplesse demeure l'un des attraits de l'alliance ¹.

Les fondements économiques de ces restrictions partent de trois postulats qui garantissent le jeu normal de la concurrence pour un produit donné et sur un marché délimité :

- Les entreprises prennent individuellement leurs décisions stratégiques relatives à la quantité et au prix des produits qu'elles vont commercialiser ;
- Chaque entreprise est dans l'incertitude quant aux décisions des autres offreurs ;
- Il n'existe pas de barrières à l'entrée ou à la sortie du marché ².

Pour ce qui concerne des contrats incomplet, la loi tend à combattre l'incomplétude. Le code civil impose, comme condition de validité des contrats, que ceux-ci aient un objet déterminé ou déterminable. La notion d'objet est définie comme « l'opération juridique que les parties projettent de réaliser » ³.

Il est nécessaire donc en principe que les parties s'accordent avec un degré de précision minimal sur ce qu'elles attendent l'une de l'autre. Cette exigence est remplie par la plupart des contrats, mais la difficulté s'est posée, pour les contrats conclus à long terme. Parmi cela, les contrats d'innovation, et les contrats de recherche et développement en particulier, sont forcément incomplets quant à leur objet. Il n'est pas possible, par hypothèse, de déterminer ce qui sera découvert à l'occasion d'un partenariat de recherche. Dans ce type de contrats, seul sera indiqué le domaine dans lequel l'entreprise prestataire effectuera les recherches.

1.2.2/ Définition du partenariat :

Plusieurs auteurs ont défini le partenariat malgré sa complexité et la diversité de ses formes :

¹ Aliouat B., Op.cit, P. 103.

² Idem.

³ Fréchet M., Op.cit., P. 54.

Le Larousse se place d'emblée dans une approche systématique en décrivant le partenariat comme un système associant des partenaires. Le mot partenaire vient de l'anglais « partener ». Il est défini comme une « personne associée dans » ;

Celle de l'encyclopédie du management : « le partenariat se définit comme étant un état d'esprit devant présider dans une liaison caractérisée par des intérêts communs, et par la répartition de contributions à une œuvre collective » ¹.

Selon Aliouat B. : « le partenariat est un accord liant des entreprises à vocations différentes au sein d'un projet commun » ².

Le terme partenariat peut être défini comme un ensemble de comportements entre deux ou plusieurs entreprises ayant pour but de stabiliser leurs relations et de les rendre davantage coopératives. Quel que soit le cadre juridique dans lequel il s'opère, le partenariat aboutit, le plus souvent, à la mise en commun de compétences et de ressources nécessaires pour mener à bien un projet spécifique. Ces relations partenariales suppose à la fois :

- Une reconnaissance mutuelle des acteurs en présence ;
- Une volonté de s'engager durablement ;
- Une possibilité de recouvrer une liberté totale au terme de la relation.

La décision de partenariat stratégique devait se prendre en fonction d'une confiance relative entre les partenaires ³.

Dans un rapport de partenariat, chaque acteur reste donc le plus souvent autonome juridiquement.

Le partenariat est une alliance stratégique entre entreprises travaillant ensemble pour atteindre un certain objectif stratégique.

¹ Encyclopédie du management, tome 02, Edition Vuibert, Paris.

² Aliouat B., Op.cit, P.21.

³ Darreon J. L. et Serge F. : « Les enjeux des partenariats stratégiques entre grandes entreprises et PME », revue française de gestion, n°68 Septembre-Octobre, 1993, P. 10.

« Le partenariat » est donc une association entre deux ou plusieurs entreprises autonomes 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 un projet de façon autonome et en supportant seule les risques et affrontant seule la concurrence, ou de fusionner entre elles ou de procéder à des cessions ou acquisitions d'activités .

Pour qu'il y ait une relation susceptibles d'être qualifiée de partenariat entre entreprises un certain nombre de conditions devrait être rempli ainsi « il n'ya de partenariat que si :

- La durée de la relation est un moyen long terme ;
- Les objectifs communs sont négociés et non imposés par le rapport de forces en présence ;
- Les moyens de réalisation sont clairement établis (par contrat écrit ou moral) donnant lieu à la définition des structures organisationnelles plus au moins formalisées ;
- Les deux parties trouvent avantage à la relation qui évolue alors sur la base d'une confiance réciproque ».

1.3/ Les facteurs favorisant l'essor du partenariat :

Plusieurs facteurs sont à l'origine du développement des accords de coopération entre les firmes à savoir :

1.3.1/ La mondialisation :

Toute entreprise est confrontée à un marché mondial. Suite à l'ouverture des marchés, les impératifs de rentabilité, les facilités de communication et la déréglementation des mouvements de capitaux et des changes, ont incité les entreprises à s'organiser en vastes réseau à l'échelle européenne ou bien mondiale.

Dans ce cadre, les flux de biens, des services d'informations circulent en tenant compte de moins en moins des frontières nationales. Il y a lieu de parler alors de mondialisation ou d'économie globale ¹.

Les entreprises devaient avoir une couverture mondiale tout en gardant une certaine souplesse ². La coopération peut s'avérer utile dans de tels contextes.

En effet la globalisation provoque des coopérations destinées à répandre le plus vite possible un produit standard sur le marché mondial.

Les mutations récentes de l'environnement dues à la mondialisation ont modifié sensiblement les conditions d'accès des entreprises aux nouveaux marchés. Dans ce contexte concurrentiel international, marqué par une compétition intense, les entreprises ne peuvent souvent plus être compétitives à partir de leurs seules capacités. Elles ont besoin de conclure des accords pour accéder à certaines ressources, pour pénétrer des réseaux de distribution, pour disposer d'une technologie ³.

1.3.2/ L'évolution technologique :

L'un des faits marquants, souvent lié au rôle stratégique accru de la technologie dans l'évolution du tissu industriel et dans le développement des entreprises au cours des années récentes, est, semble-t-il, la multiplication des coopérations telles que le partenariat.

La maîtrise d'un progrès technologique toujours plus coûteux et rapide conduit non seulement à une intensification des accords de type partenariat, mais aussi à des associations de plus en plus nombreuses entre entreprises ⁴.

Les performances technologiques évoluent d'une façon spectaculaire, ce qui rend de plus en plus difficile à une entreprise de détenir à elle seule toutes les compétences et ressources techniques nécessaires à ses programmes de recherches et développement.

¹ Deysine A., Duboin J., Op.cit., P. 42.

² Leroy F., Op.cit, P. 119.

³ Idem.

⁴ Dussauge : «Technologie et stratégie d'entreprise », MC Grawhill, 1987, P. 154.

La technologie augmente en complexité et il est moins probable qu'une entreprise détienne à elle seule toutes les compétences et ressources techniques.

De même, une entreprise devrait faire face à un rythme et une complexité des changements technologiques croissants. Cela pousse les entreprises à investir massivement et en permanence pour assurer leur compétitivité en recherche et développement, à l'échelle mondiale.

La coopération est le moyen d'aborder un marché connu par un transfert de technologie ou de savoir faire.¹

A ce stade de notre propos, force est de reconnaître que la prise en compte de la dimension technologique ne modifie pas fondamentalement la façon d'envisager la concurrence entre firmes. Pourtant, face à l'importance des dépenses nécessaires au développement des technologies, face aux enjeux que ces investissements représentent, face à leur impact stratégique, les entreprises ont développé depuis quelques années des formes de comportement assez particulières qui s'écartent des schémas traditionnels de l'analyse concurrentielle : les accords avec des partenaires extérieurs et des alliances.

Trop longtemps considérées uniquement dans leur aspect juridique, ces pratiques ont clairement aujourd'hui une dimension stratégique qu'il convient d'analyser.

Ainsi au lieu de faire face aux coûts excessifs de recherche et développement associé à la complexité croissante de technologies qui occupent une place de plus en plus importante dans les dépenses des entreprises, celle-ci préfèrent nouer des partenariats entre elles pour en répartir les coûts d'une part, et rester compétitives d'une autre part.

L'évolution technologique y est en général considérée comme un phénomène externe qui s'impose à l'entreprise, inhérent à son environnement concurrentiel, et qu'elle ne peut maîtriser.

¹ Deysine A., Duboin J., Op.cit., P. 322.

Or, les évolutions technologiques, qu'elles soient subies ou provoquées par l'entreprise, ont le plus souvent un effet décisif sur sa situation face à ses concurrents.

1.3.3/ L'échec des fusions/acquisitions :

Les années 80 ont été marquées par une vague sans précédent de fusions et acquisitions au niveau mondial. Malheureusement, le taux de réussite de celle-ci s'est avéré faible.

Dans les fusions et acquisitions, au contraire du partenariat, les entreprises concernées s'effacent pour donner naissance à une nouvelle entité poursuivant un ensemble cohérent et unifié d'objectifs. Certes, il arrive que dans la pratique les sociétés préexistantes ne disparaissent pas d'un point de vue juridique. De plus, une fusion ne supprime pas en général immédiatement les identités et les cultures des entreprises désormais réunies, ces identités coexistent parfois longtemps au sein du nouveau groupe. Cependant, du fait même de la fusion ou de l'acquisition, ces entités de départ sont soumises à une structure hiérarchique unique, dotée d'un centre de décision central, et elles perdent par conséquent toute indépendance quant à la définition de leurs objectifs et à la formulation de leurs stratégie ¹.

Les fusions-acquisitions ne répondent pas toujours à leurs objectifs. Certaines études mettent en avant un taux d'échec élevé. Ces mauvaises performances peuvent s'expliquer par plusieurs facteurs :

- L'intention stratégique floue : beaucoup de fusions-acquisitions ne répondent pas à des objectifs stratégiques précis et se limitent à l'argument de la taille critique ;
- La taille des opérations : un prix d'acquisitions élevé alourdit l'endettement de l'acquéreur et limite ses capacités de développement ;

¹ Dussauge, Op.cit., P. 149 ,150.

- La mauvaise gestion du processus de rapprochement : c'est un facteur déterminant mais souvent négligé. Beaucoup de fusions-acquisitions échouent parce que l'intégration et le rapprochement opérationnel ont été mal menés ¹.

Le désenchantement qui a suivi un très grand nombre de fusions et d'acquisitions apparaît comme une des causes du développement récent des alliances stratégiques et partenariat ².

Dans des environnements toujours plus complexes et concurrentiels, il est désormais difficile aux entreprises d'être compétitives. Les alliances constituent un monde de croissance plus flexible que les fusions acquisitions. Elles préservent l'autonomie des partenaires tout en leur permettant d'accéder à des compétences manquantes, à des infrastructures ou de bénéficier d'effets de taille ³.

1.4/ Typologie du partenariat :

A défaut de dresser une ébauche de typologie, il faut prendre plusieurs aspects en considération qui ont un effet déterminant sur le partenariat mis en place.

Selon les critères que les caractérisent et en fonction des possibilités qu'ils offrent, il existe essentiellement quatre type de partenariat ;

- Le partenariat commercial qui regroupe l'apport de savoir faire en marketing et en technique de commercialisation ;
- Le partenariat industriel qui est directement lié à la production ainsi qu'aux aspects techniques de l'entreprise ;
- Le partenariat technologique, essentiellement caractérisé par des transferts de technologie et de savoir faire technologique ;

¹ Leroy F., Op.cit, P. 112, 113.

² Dussauge P., Garrette B., Op.cit., P. 62.

³ Leroy F., Op.cit, P. 120.

- Et le partenariat financier lié à un mouvement en capital.

1.4.1/ Le partenariat commercial :

Lorsque deux ou plusieurs entreprises décident de mettre en commun une partie de leur réseau de vente ¹, il ya lieu donc de parler d'un partenariat de type commercial, et cela pour former les vendeurs et assurer les services clientèle et après vente, il ya nécessairement transmission de connaissances et de savoir-faire.

C'est le type le plus répandu particulièrement entre les PME, il est vrai que les possibilités de partenariat sont nombreuses et les avantages retirés multiples. Parmi les motivations de ce type les plus fréquents citons :

- Une plus grande maîtrise de la politique commerciale que l'intermédiaire d'un importateur ou d'un distributeur ;
- Un meilleur accès au marché local et au réseau de commercialisation que par l'approche directe ².

En effet, le partenariat de type commercial permet de pénétrer plus facilement et rapidement à un marché tout en économisant les frais de son étude et de déplacement. Dans ce cas la manager a la possibilité de faire réaliser une étude de marché par une entreprise locale tout en lui apportant ses connaissances du marché ciblé, en échange, le manager pourrait rendre le même service. Ce type de partenariat regroupe différentes accords dont :

1.4.1.1/ La franchise :

La franchise est la forme la plus récente et aussi la plus contraignante des contrats de distribution dans la mesure où elle implique l'intégration totale du franchisé à un réseau ainsi que sa soumission absolue aux techniques de vente du franchiseur. Depuis ses origines, la franchise, méthode affinée de coopération commerciale, n'a cessé de s'affirmer dans l'économie des pays à système commerciaux avancés.

¹ Deysine A., Duboin J., Op.cit., P.602.

² Idem, P.672.

La franchise se définit comme « un contrat par lequel une entreprise concède à une autre entreprise indépendante, en contrepartie d'une redevance, le droit de se présenter sous sa raison sociale ou sa marque pour vendre des produits ou des services » ¹. La franchise s'accompagne généralement d'une assistance technique du franchiseur et d'une adhésion totale du franchisé au concept de vente mis en place par le franchiseur.

En d'autres termes, c'est un contrat par lequel est établie une relation entre un franchiseur et un franchisé à qui sont concédés certains droits (licence de marque ou de savoir-faire) en échange du versement de redevances. Ainsi le franchiseur autorise le franchisé à faire usage de son nom, de son enseigne de lui transférer un savoir-faire exclusivement commerciale, à son tour le franchisé s'engage à ne pas vendre de produits concurrents, ni exploiter de marques concurrentes.

Une autre définition donnée à la franchise comme « un système de commercialisation de produit et/ou de technologies basée sur une collaboration étroite et continue entre des entreprises juridiquement et financièrement indépendantes, le franchiseur et ses franchisés, dans lequel le franchiseur accorde à ses franchisés le droit et impose l'obligation d'exploiter une entreprise avec le concept du franchiseur.

Le droit ainsi concédé autorise le franchisé en échange d'une contribution financière directe ou indirecte, à utiliser l'enseigne et /ou la marque du produit, et /ou des services, le savoir-faire et d'autres droits de propriété intellectuelle soutenus par l'apport continu d'assistance commerciale et /ou technique dans le cadre et pour la durée d'un contrat de franchise écrit, conclu entre les parties à cet effet » ².

De la part de l'entreprise franchissant, cela implique :

- La propriété d'une raison sociale, d'un nom commerciale, de signes et de symboles (marques) et d'un savoir-faire commercial.
- Le contrôle d'un ensemble de produits et /ou de services présentés de manière originale et spécifique devant être adoptés et utilisés par le franchisé.

¹ Les manuels de l'étudiant : « Economie de l'entreprise », Edition Lasary, 2001, P. 42.

² Deysine A., Duboin J., Op.cit., P.592.

Le franchisage est un véritable partenariat dans lequel les deux parties combinent leurs ressources humaines et financières sans affecter leur indépendance. C'est plus qu'un contrat de vente ou de concession ou de licence, puisque les parties acceptent l'une de l'autre des obligations à l'égard de l'autre, au-delà et en deçà de celles établies dans une relation commerciale conventionnelle.

La franchise est un échange de relations commerciales, économiques et humaines constaté dans un contrat. Le franchiseur donne en licence sa marque, transmet son savoir-faire et assiste le franchisé dans son exploitation ¹.

Franchiseur et franchisé trouvent, dans la franchise, un intérêt respectif, tout en conservant leur indépendance.

Le franchiseur s'assure un développement rapide par la reproduction de sa formule ; le franchisé, quant à lui, minimise les risques de création d'entreprises

La franchise est, avant tout, un état d'esprit allant au-delà de simples relations fournisseurs client pour atteindre un fort degré de coopération entre les deux parties .

1.4.1.2/ Les accords d'approvisionnement :

C'est les accords par lesquels plusieurs sociétés se regroupent afin de montrer une unité chargée des approvisionnements. Cette dernière constitue un point commun d'achat pour toutes ces sociétés, ce qui leur permet d'atteindre une capacité d'achat nettement plus importante en vue d'obtenir de meilleures conditions tarifaires.

1.4.1.3/ Le portage:

Le portage est un partenariat à l'exportation qui se réalise généralement entre une entreprise dite « porteuse » de taille plus importante et une entreprise dite « portée » de taille plus modeste. La première met à la disposition de la seconde son réseau commercial à l'étranger moyennement une commission sur le chiffre d'affaire réalisé par cette dernière sur le marché.

¹ Kahn M., Op.cit., P.6.

Dans un contrat de portage, c'est généralement un grand groupe industriel ou sa filiale spécialisée dans le portage qui aide une entreprise plus petite à démarrer dans l'exportation ou dans l'internationalisation. Le porteur qui est en général en position dominante, connaît bien le secteur d'activité et ne prend en charge que des produits complémentaires à son activité ; sous cet angle, le portage peut déboucher sur un partenariat plus poussé.

Par ailleurs, le porteur se montre rigoureux quant à la qualité des produits et au concours qu'il est disposé à apporter : recherche de clients, études de faisabilité, soutien logistique, aide à la recherche du financement ¹.

Le portage également appelé « exportation Kangourou » ² est une coopération internationale entre deux industriels sur un marché complémentaire qui consiste à la commercialisation des produits d'une PME, l'entreprise « portée », par le réseau commercial à l'étranger d'une grande entreprise, l'entreprise « porteuse ». Dans ce cas la, la PME profite donc du savoir-faire commercial acquis et des infrastructures de la grande entreprise et peut ainsi réaliser des économies d'échelle en terme prospection du marché.

1.4.2/ Le partenariat industriel :

Le partenariat de type industriel peut permettre à une entreprise de mettre en commun les moyens de production avec ceux de son partenaire, de développer la sous-traitance stratégique ; faire des achats groupés et /ou développer une logistique commune. Autrement dit, il est défini comme « rassemblant l'ensemble des techniques permettant d'enrichir ou de créer des relations professionnelles plus étroites et plus rigoureuses » ³. Il prend diverses formes :

¹ Deysine A., Duboin J., Op.cit., P.673.

² Idem.

³ Amokrane H.: « Analyse des relations de partenariat interentreprises dans la sidérurgie et métallurgie en Algérie », Thèse de magister, Université Mouloud Mammeri De Tizi-Ouzou, 2005.

1.4.2.1/ Les accords de sous-traitance :

La sous-traitance consiste à déléguer une partie de la production à une autre entreprise, pour des raisons de capacité de production ou de spécialisation ¹.

La sous-traitance met en relation deux entreprises : l'une d'elle est donneur d'ordres, l'autre le sous-traitant. L'intérêt de ce système est de déléguer une partie de la production à une autre entreprise lorsque l'entreprise donneuse d'ordres n'a pas les capacités suffisantes pour répondre à la demande (il s'agit alors de sous-traitance de capacité) ou de déléguer une partie de la production à une entreprise spécialisée dans le domaine (il s'agit alors de sous-traitance de spécialité).

Le client final n'a pas connaissance du sous-traitant, le donneur d'ordres étant le seul responsable des éventuelles imperfections du produit.

Il est indiqué par ce partenariat stratégique « l'opération par laquelle une entreprise confié à une autre le soin d'exécuter pour elle et selon un cahier des charges préétabli, une partie des actes de production et de services dont elle conserve la responsabilité économique finale » ². Cette opération recouvre donc l'opération classique dans laquelle une entreprise, le donneur d'ordre, confie à une autre la réalisation d'une tâche particulière. Mais ce qui a changé, c'est la relation de sous-traitance elle-même qui est qualifié de plus en plus de Co-traitance ou de partenariat ³.

Si les grandes entreprises continuent d'imposer leurs conditions à leurs sous-traitants et de diviser les risques en s'adressant simultanément à plusieurs sous-traitants, elles ont aussi redécouvert les vertus de la concertation et par le biais de procédures et rencontres régulières, elles visent à instaurer de bonnes relations à long terme de façon à mettre l'accent sur la qualité des produits et sur l'amélioration de la capacité du preneur à maîtriser son développement.

De plus, la sous-traitance permet de remédier à des insuffisances de capacité, que ces insuffisances soient conjoncturelles, saisonnières ou occasionnelles.

¹ Edighoffer J-R. : « Précis de gestion d'entreprise », Edition Nathan, 1996, P. 76.

² Urban S., Vendemini S. : « Alliances Stratégiques Coopératives Européennes », De Boek Université, P.122.

³ Deysine A., Duboin J., Op.cit., P.673.

Le recours à la sous-traitance permet de conserver le marché et de respecter les délais.

1.4.2.2/ Accord de fabrication en commun :

C'est un accord par lequel deux ou plusieurs entreprises s'engagent à participer à la fabrication d'une ou plusieurs produits déterminés. Il figure par l'utilisation d'une unité de production commune ou bien par une répartition des tâches entre les partenaires (accords de spécialisation). Ces accords ont deux objectifs :

- 1) Renforcer la capacité concurrentielle : rationalisation du processus, mise en œuvre de grandes séries ;
- 2) Grouper les forces : pour entreprendre une fabrication coûteuse qu'aucune entreprise ne pourrait entreprendre à titre individuel.

1.4.2.3/ Le contrat de façonnage :

C'est un contrat par lequel une entreprise étrangère et une entreprise locale se lie pour une période déterminée afin d'atteindre des résultats rigoureusement définis.

La première ayant un savoir-faire et de produits qu'elle désire fabriquer localement afin d'élargir son champs d'activité et la seconde dispose d'un site et de l'équipement pour la transformation et la fabrication.

1.4.3/ Le partenariat technologique :

Il s'agit de tout accord explicite de coopération, à plus ou moins long terme, entre deux ou plusieurs entreprises juridiquement indépendantes, concurrentes ou potentiellement concurrentes, qui décident de tirer mutuellement profit d'un projet commun (en partie ou totalement de nature technologique), tout en conservant leur autonomie de décision ¹.

Nouer une relation de partenariat de types technologique permet à l'entreprise d'atteindre plusieurs objectifs. Ces derniers peuvent être liés à la réduction des coûts des activités de R&D et à l'incertitude quant aux résultats de la recherche ou encore à l'apprentissage de technologie.

¹ Aliouat B., Op.cit, P. 14.

Donc trois possibilités principales s'offrent à l'entreprise :

- Concevoir ensemble un produit nouveau ;
- Acquérir une technologie existante ;
- Sous-traiter et exécuter en commun les activités de R&D.

1.4.3.1/ Les accords de licence :

C'est le contrat par lequel le titulaire d'un brevet, d'une marque ou d'un savoir-faire, appelé concédant ou donneur de licence, concède à un licencié l'autorisation d'utiliser ou d'exploiter, dans certaines limites, un brevet, une marque ou un savoir-faire ¹.

En d'autres termes, c'est un contrat par lequel le titulaire d'un brevet ou d'une marque concède à une personne ou toute autre partie, la jouissance de son droit d'exploitation moyennement le paiement d'une redevance. La durée du contrat est plus ou moins longue dont le but est l'accès à un savoir-faire ou une technologie.

Dans les deux cas, cela implique le dépôt ou l'enregistrement du brevet, de la marque dans le pays du licencié. Pour le savoir-faire, il n'existe aucune protection légale qui vienne compléter la protection contractuelle, d'où l'importance des clauses de confidentialité et non concurrence ².

Dans le cas d'une licence de brevet, la licence est un moyen de valoriser une invention ou favoriser une reconversion, voir une diversification d'activités.

Par contre, la licence de marque constitue un outil efficace pour la conquête ou la conservation d'une clientèle.

- Il existe deux formes : Les accords de licence classique sous forme de contrat unilatéraux de commercialisation et l'OEM (original équipement manufacturer) par lesquels une firme « A » fabrique un produit pour une firme « B » qui le commercialise sous sa propre marque.

¹ Deysine A. Duboi J., Op.cit., P.596.

² Idem.

- Les cessions réciproques ou croisées de licences qui représentent les accords de partage de technologie elles manifestent la recherche d'une certaine souplesse et varient selon les branches d'activités.

Dans ce cas, les entreprises sont indépendantes sur un marché technologique bien cerné, ils sont souvent le corollaire d'une forte spécialisation scientifique et commerciale des parties contractantes, permet la focalisation sur des métiers spécialisés évitant la dispersion des moyens et des forces distinctives des firmes.

1.4.3.2/ Les accords de recherche et développement :

Ces accords sont généralement définis comme des contrats par lesquels des entreprises indépendantes conviennent de mettre en commun certains de leurs moyens pour réaliser une opération ou un programme de recherches dont elles exploiteraient les résultats sans créer une structure juridique à cet effet. L'exploitation des résultats se fait soit en commun, soit plus généralement en toute indépendance ¹.

En d'autre terme, ces contrats sont en général entre deux ou plusieurs entreprises en vue d'accomplir ensemble des recherches sur un ou plusieurs sujets déterminés. Ces contrats se développent pour au moins trois raisons :

- Le coût de la R&D difficilement finançable au niveau d'une seule société ;
- La nécessité d'un nombre de chercheurs minimum pour obtenir un foisonnement ;
- La répartition des tâches entre les partenaires dans un laboratoire commun afin de réaliser des économies sur leur dépenses de R&D en obtenant des effets de taille et en faisant jouer d'éventuelles complémentarité de compétence ².

Le domaine d'application est l'amélioration des produits, la recherche de produits nouveaux, le perfectionnement des techniques de production.

¹ Aliouat B., Op.cit, P.95.

² Dussauge P., Garrette B., Op.cit., P.184.

En résumé, ces accords permettent de réaliser des économies d'échelles, et il peut consister en un transfert de technologies, notamment vers une région périphérique ou aussi défavorisée. Ils peuvent permettre aussi à différentes entreprises participant à un programme national ou communautaire de recherche de se répartir des tâches entre elles.

1.4.4/ Le partenariat financier :

C'est un partenariat lié à un mouvement en capital assimilé souvent à une prise de participation. Dans le cas les investisseurs sont impliqués dans la gestion de l'entreprise, ils deviennent de ce fait des associés. Ce partenariat peut revêtir plusieurs formes :

1.4.4.1/ La prise de participation :

La prise de participation se caractérise par le fait qu'une société se rend propriétaire d'une fraction des titres d'une autre société. D'après la loi, il y a lieu de parler de prise de participation lorsque le pourcentage détenu se situe entre 10 et 50 % du capital d'une société par une autre (au-delà, il s'agit d'une prise de contrôle) ¹.

Acquérir une partie des actions d'une entreprise constitue souvent un moyen pour profiter de son savoir-faire, de pénétrer de nouveaux marchés, de maintenir ou d'augmenter ses parts de marché ou encore de se diversifier.

1.4.4.2/ La joint-venture (la filiale commune) :

Le terme de joint-venture recouvre l'idée d'entreprise conjointe, de filiale commune, de co-entreprise ou encore d'entreprise commune. La joint-venture est conçue principalement comme une forme d'association de plusieurs partenaires indépendants dans une entreprise.

L'entreprise étant entendue ici comme une organisation autonome à laquelle sont affectés, par les partenaires, des moyens d'exploitation pour exercer une activité économique. La joint-venture réalise un groupement de sociétés indépendantes et que ce groupement ne peut s'effectuer que dans un cadre sociétaire ².

¹ Les manuels de l'Étudiant, Op.cit., P. 49.

² Rainelli M., Gaffard J-L., Asquin A., Op.cit., P. 99.

La joint-venture implique une association avec un partenaire étranger et porte sur un projet déterminé en commun, elle comporte la mise en commun des moyens et risques. Son caractère est contractuel même si elle a besoin d'un support sous forme d'une entité juridique, le « contrat » (accord des parties) l'emporte sur la « structure » (personne morale régie par droit de société), et cela implique un égal accès aux décisions indépendamment des contributions respectives des partenaires.

La joint-venture permet l'accès à un savoir-faire et de bénéficier de la compétence du partenaire. Celles-ci permettent de réduire les apports financiers nécessaires à l'activité regroupée et le risque commercial encouru. Le choix de l'implantation de la filiale commune est souvent fondé sur les avantages financiers ou fiscaux consentis par le pays d'accueil. La liberté d'établissement est également d'un point déterminant ¹.

En résumé, le partage des risques et des échanges financiers pour un projet ainsi que les perspectives d'intégration dans les pays d'accueil sont les avantages des joint-ventures, ces dernières sont fondées sur le principe de parité, la cohésion et la solidarité de l'affaire résident en définitive dans l'équilibre résultant de l'intérêt réciproque dans les rapports de complémentarité parfaitement définis.

La joint-venture internationale, en tant qu'entreprise au sens économique et en tant que société au sens juridique, apporte un enrichissement au droit économique international. Cet enrichissement est dû à son originalité : elle est une société donc forcément régie par un droit national, mais elle est paradoxalement et parallèlement régie par un contrat international, qui n'est pas forcément régi par le même droit que celui applicable à la société. Ce droit applicable au contrat international sera celui choisi par les partenaires, il peut être un droit national quelconque ou encore, ce droit applicable peut être tout simplement les usages du commerce international.

La joint-venture évolue dans un État ou plusieurs, mais les parties peuvent s'affranchir des règles étatiques. La joint-venture constitue une articulation contrat/société qui devrait cependant être cohérente dans sa mise en œuvre ².

¹ Aliouat B., Op.cit, P.98.

² Rainelli M., Gaffard J-L., Asquin A., Op.cit., P. 11.

En définitif, le choix d'un type de partenariat est en fonction des besoins des entreprises coopérantes, et selon les nécessités et les objectifs recherchés.

1.5/ Les avantages et inconvénients du partenariat :

Le choix d'un support adéquat à la coopération interentreprises, a fortiori lorsqu'elle revêt un caractère international, est fonction de critères variés lesquels portent tantôt sur la durée de la coopération, tantôt sur la nature des relations visées ou encore sur les objectifs recherchés dans le cadre du partenariat.

Ainsi, les supports aux coopérations peuvent être purement contractuels sous l'angle de formes conventionnelles, il s'agit de partenariat qui regroupe les catégories de contrats correspondant aux types de partenariat suivants :

- Les contrats destinés au partenariat de type commercial ;
- Les contrats destinés au partenariat de type industriel ;
- Les contrats destinés au partenariat de type technologique.

Ou bien s'inscrire au sein d'une structure juridique dans les formes participatives de partenariat.

Le choix entre un support « contractuel » ou « sociétaire » ne s'impose pas de prime abord.

Il est possible d'opter au départ pour une forme contractuelle laquelle nous permet de faire connaissance avec le partenaire et de passer ensuite à une forme sociétaire de partenariat. En outre, ce choix est souvent influencé par une prise de connaissance des avantages offerts par chaque forme et est-il même nécessaire de faire une étude des inconvénients qui peuvent être engendrés par cette union dans le but d'anticiper les risques de conflit.

Toute négociation génère des coûts irrécouvrables, mais peut aussi créer des actifs spécifiquement des codes liés aux relations particulières entre entreprise, qui facilitent à leur tour les interactions. Elle peut par ailleurs être la source de création de valeur en permettant à chaque partenaire de découvrir des opportunités dont il n'aurait pas eu conscience, notamment

en combinant les ressources existantes et en exploitant de nouvelles manières de combiner celle-ci ¹. Cependant, de nombreux avantages et inconvénients y sont liés, sont présentés comme suit :

1.5.1/ Avantages et inconvénients des formes conventionnelles de partenariat :

Parmi ces avantages et inconvénient sont :

1.5.1.1/ Les avantages :

Le caractère contractuel de la relation permet à chacun de conserver son autonomie, sa personnalité juridique et son indépendance indéniablement, il s'agit des avantages principaux du choix d'un support contractuel de coopération.

Par ailleurs, relativement peu de financement commun est requis de la part des partenaires puisque en principe chacun est sensé supporter ses propres frais.

Dans le cadre d'apports éventuels, il n'est pas nécessaire, comme le cas en société de les identifier, ni de les évaluer.

Un contrat est, en principe, plus facilement réalisable qu'une société à dissoudre. Un support contractuel autorise également une plus grande flexibilité dans l'aménagement des relations.

1.5.1.2/ Les inconvénients :

- Les risques commerciaux et financiers sont directement supportés par les entreprises partenaires, alors que dans le cadre d'une joint-venture, par exemple, ces risques sont en principe limités au capital social ;
- Certaines relations de partenariat basées sur un contrat sont relativement faciles et rapides à engager avec cependant comme corollaire le risque d'une moindre préparation à l'opération et, un risque d'échec non négligeable ;

¹ Voisin C., Plunket A., Bellon B. : « La coopération industrielle », Edition Economica, 2000, P. 92.

- Les contrats sont parfois mal adaptés à certaines situations, notamment lorsque les partenaires sont amenés à exploiter en commun des activités qui intègrent de nombreux apports des partenaires.

1.5.2/ Avantages et inconvénients pour les formes participatives de partenariat :

L'implication des partenaires est dès lors significativement plus importante que les formes conventionnelles.

1.5.2.1/ La filiale commune (joint-venture) :

De multiples avantages et inconvénients sont liés au choix de la joint-venture comme forme de partenariat :

A/ Avantages :

- Pénétration des marchés plus facile et plus rapide pour une entreprise limitée en ressources financières et humaines. En effet, elle peut disposer des circuits de distribution déjà bien implantés localement de son partenaire, ce qui lui permet de réaliser un volume de vente plus élevé en moins de temps ;
- Diminution des risques financiers et des coûts qui sont théoriquement partagés entre les partenaires. La joint-venture permet ainsi à certaines entreprises, grâce à la mise en commun de moyens, de financer des projets qui autrement auraient été inaccessibles ;
- Diminution du risque commercial car l'entreprise peut bénéficier de l'expérience du marché (culture, réglementation, contrats...) et des compétences de gestion de son partenaire local. L'exportateur se familiarise et s'adapte en conséquence plus facilement aux conditions et aux besoins spécifiques du marché étranger ;
- Naturalisation des produits : la joint-venture n'étant pas perçue comme une entreprise étrangère, elle permet d'établir de meilleures relations avec le gouvernement local et syndicats et ainsi de simplifier les négociations et les formalités administratives ;
- La souplesse d'organisation de la joint-venture ;
- La souplesse fiscale liée aux choix du pays d'accueil de l'entreprise conjointe ;

- L'indépendance et le dynamisme de gestion lié à une entité spécifique ;
- La responsabilité limitée des partenaires ;
- L'octroi d'une structure idéale pour la création de technologies nouvelles en commun¹.

B/ Inconvénients :

- Les coûts de création et le cas échéant, de dissolution de la société sont assez importants. Outre l'investissement financier, la création d'une joint-venture, exige un investissement en temps et en énergie beaucoup plus important que les autres formes de partenariat ;
- Le formalisme de la structure est plus élevé que les autres. Le montage juridique est très délicat à mettre en place ;
- Risque de mésentente à propos de la répartition des dividendes. L'évaluation des apports de chaque partenaire est une étape complexe et délicate² ;
- Risque de mésentente sur les philosophies managériales à appliquer (stratégie, gestion du personnel, politique marketing, R&D...) ;
- Risque d'affecter les opérations sur d'autres marchés. Si l'entreprise voulait créer une structure locale dans un pays tiers où la joint-venture est active commercialement, elle devient alors un concurrent potentiel de la joint-venture alors qu'elle en est encore partenaire.

1.5.2.2/ La prise de participation :**A/ Avantages :**

- Acquérir des parts d'une entreprise constitue un moyen de profiter de son savoir-faire, de pénétrer de nouveaux marchés éloignés géographiquement ou encore d'augmenter ses parts de marchés et se diversifier ;

¹ Mothe C., Op.cit, P. 71.

² Idem, P.117.

- Lorsque cette participation est réciproque c'est-à-dire les entreprises s'échangeant une partie de leurs actions, il y a lieu de parler de participation croisée, elle témoigne d'une confiance mutuelle et d'une relation équilibrée facteur clé de réussite d'un partenariat.

B/ Inconvénients :

- Risque que le partenariat soit le prélude d'une prise de participation ou d'une absorption ;
- Risque d'échec de l'opération de prise de contrôle ;
- Risque lié aux crises régionales.

Après avoir survolé les principaux avantages et inconvénients de la forme conventionnelle et ceux de la forme participative de partenariat, il est intéressant de présenter un résumé de manière générale des avantages et inconvénients liés aux relations partenariales sous forme du tableau suivant :

Tableau n°2: Les avantages et inconvénients du partenariat

A v a n t a g e s	I n c o n v é n i e n t s
- Diminution des coûts de production, de transaction et d'organisation. - Diminution des risques (technologiques, financiers, commerciaux,... etc.). - Découverte de nouveaux débouchés. - Apprentissage managérial accéléré grâce à l'expérience des autres. - Possibilité de contourner les barrières à l'entrée d'un secteur ou d'un pays donné. - Possibilité de réaliser des économies d'échelles, des gains de productivité. - Accroissement du pouvoir sur les fournisseurs et sur les clients. - Avantages compétitifs supplémentaires. - Effet de synergie économique et technologique. - Rentes relationnelles diverses (exemple : meilleur rapport avec les pouvoirs publics). - Augmentation de la sécurité des partenaires par renforcement mutuel.	- Danger de l'opportunisme des partenaires. - Lutttes sourdes pour le leadership. - Difficulté d'évaluer les gains. - Coûts élevé de la coordination. - Conflits entre les partenaires. - Émergence de partenaires dominateurs (perte de son autonomie). - Incompatibilité organisationnelle. - Obstacles constitués par les différentes cultures d'entreprises. - Difficultés de fixer les frontières de l'entreprise. - Coût de rupture du partenariat. - Difficulté de créer un climat de confiance qui soit propice à l'échange d'informations.

Source : AMOKRANE H.: « Analyse des relations de partenariat interentreprises dans la sidérurgie Métallurgie en Algérie », Thèse de Magister, université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2005.

Tout partenariat d'innovation se concrétise par la formation d'un contrat, qui parce qu'il est incomplet, ne peut répondre de manière exhaustive à toutes les situations.

Pour cette raison, la relation n'échappe pas à une dynamique des obligations. Dans une relation de long terme, les partenaires devraient consentir des adaptations pour permettre à la confiance de se développer et les désaccords devraient être rapidement résolus sous peine de se muer en conflit.

En effet, tout contrat peut s'analyser comme une législation. Son aspect normatif, le destine à assurer une forme de paix sociale dans les relations entre cocontractants. L'apparition d'un conflit ou d'un désaccord dénoté l'incapacité du contrat à assurer cette paix.

En d'autres termes, le conflit semble survenir parce qu'un point n'a pas été traité contractuellement. Le contrat, quel que soit le soin avec lequel il peut être établi, est impuissant à régler à l'avance toutes les éventualités susceptibles de nuire à la bonne entente des parties.

Cette section a permis d'éclairer sur les définitions de différent accord de coopération dans le souci d'en distinguer le partenariat et d'en tirer la définition la plus adéquate.

La constitution d'un partenariat peut profondément altérer la concurrence dans une activité donnée et pour mieux apprécier les enjeux stratégiques soulevés par le partenariat, il conviendrait d'analyser les différentes théories explicatives à ce sujet.

Section 2 : Les apports théoriques à la problématique d'un partenariat efficace dans le processus d'innovation :

La prolifération des accords de coopération a donnée lieu à une abondante littérature empirique, et à quelques tentatives d'explication théorique.

Une théorie du phénomène de coopération et plus précisément le partenariat, devrait pouvoir expliquer les motifs de ce mode de transaction qui est choisi au détriment d'autres possibilités comme les transactions sur le marché ou l'intégration de l'activité dans l'organisation.

La vague du concept d'accord de coopération est assez récente. Ce concept succède et englobe d'autres concepts et expressions telle que : partenariat, alliances stratégiques.

Le constat du développement de ces stratégies dans les différents secteurs invite à s'interroger sur les fondements d'un tel phénomène.

Un effort de compréhension permettra d'ouvrir la voie à la recherche d'exploitation susceptibles de fournir une interprétation aux stratégies coopératives : deux modèles interprétatifs fournis par la littérature incontestablement aident à mieux enrichir la compréhension des raisons à l'origine d'une action associée de préférence à une action solitaire et les comportements induits.

L'objet de cette section est de présenter les apports théoriques se rapportant à la problématique d'un partenariat efficace dans le processus d'innovation. Il s'agit des modèles théoriques transactionnels, de l'analyse du comportement stratégique.

2.1/ La théorie des coûts de transaction :

Parce qu'elle examine le problème de la définition et du tracé des frontières de l'entreprise, la théorie des coûts de transaction joue un rôle central dans l'analyse et l'interprétation des alliances.

2.1.1/ Présentation de la théorie des coûts transactionnels :

L'idée de base sur laquelle repose la théorie des coûts de transaction est déjà ancienne. Dès les années 1930, l'économiste R.Coase, qui s'est vu attribuer le prix Nobel en 1991,

développait une conception de l'économie selon laquelle le marché et l'entreprise devraient être considérés comme des modes alternatifs de coordination de la production, capable de se substituer l'un à l'autre.

Selon cette approche, les entreprises se créent et se développent en prenant la place du marché dans les situations où celui-ci n'est assez efficace. Sur le marché, la production est régulée par les variations de prix. A l'intérieur de l'entreprise, les transactions marchandes sont supprimées et remplacées par des échanges internes, coordonnés par l'entrepreneur qui dirige la production. Tout le problème est donc de savoir dans quels cas il est plus efficace d'organiser un échange à l'intérieur d'une firme plutôt que de laisser une transaction s'effectuer sur le marché.

La réponse à cette question est obtenue en comparant les coûts d'utilisation du marché, dits « coûts de transaction », aux coûts d'organisation du même échange à l'intérieur d'une entreprise structurée. Les coûts de transaction sont engendrés par la recherche d'un fournisseur ou d'un client, par la négociation et l'écriture du contrat, puis par le suivi et le contrôle de l'exécution de ce contrat. Toutes ces opérations, qui ne sont pas liées directement à la production d'un bien ni à sa commercialisation, peuvent s'avérer longues, difficiles, risquées, et donc coûteuses, ce qui peut inciter les parties prenantes à institutionnaliser leur relation et à mener à bien leur transaction hors du marché ¹.

A cet effet, O.E. Williamson a enrichi et développé la théorie des coûts de transaction en proposant en particulier une série de facteurs qui expliquent l'apparition et l'élévation de ces coûts de transaction. Par ailleurs, ses travaux ont permis d'élargir le raisonnement sur la substitution entre modes de coordination à toutes les formes possibles d'organisation des activités économiques, qu'il s'agisse de marchés, de firmes ou d'accords de licence, de franchise, de partenariat .

La théorie des coûts de transaction propose une analyse théorique dominante qui s'inscrit la coopération dans une logique marchande. Dans ce cadre, la coopération est assimilée à une forme hybride entre le marché et la hiérarchie, il est possible de rassembler ici les auteurs qui dans la lignée de R.Coase et O.E. Williamson proposent une analyse contractuelle des institutions économiques.

¹ Dussauge P., Garrette B., Op.cit., P. 65.

Avant de terminer la présentation de la théorie de coûts transactionnels, il ya lieu de se pencher sur la relation entre coûts transactionnels et le processus d'innovation dans une entreprise.

Une entreprise devant innover, a le choix entre trois options fondamentales : elle peut entreprendre des développements en interne, elle peut acheter une nouvelle technologie, et peut réaliser les développements en collaboration avec d'autres acteurs. La décision entre ces trois options est déterminée par deux facteurs : les coûts d'innovation (coûts de développement et coût de production) et les coûts de transaction ¹.

Le montant des coûts transactionnels repose sur une estimation de trois facteurs : ambiguïté de la situation de la transaction ; insécurité de l'environnement ; fréquence de la transaction dans le modèle de O.E. Williamson.

L'importance de la possession d'informations sur des partenaires potentiels, de l'intérêt stratégique de l'innovation des développements futurs... il semble que deux facteurs sont primordiaux dans l'estimation des coûts transactionnels pour une entreprise. Tout d'abord, il est important de savoir à quel point la technologie nouvelle a été diffusée, utilisée, testée, standardisée.

Ensuite se pose la question de savoir à quel point cette nouvelle technologie va influencer les capacités de production, la compétitivité et le savoir-faire de l'entreprise.

Le degré de maturité, de diffusion et de standardisation influe sur les coûts transactionnels de la manière suivante : plus le degré de diffusion est élevé, plus le nombre de partenaires potentiels est élevé, ce qui implique des coûts de recherche d'informations, de contrats et de contrôle du déroulement de la transaction moins chers pour le nouvel utilisateur. Cette situation garantit également l'absence de monopole de la part du fournisseur de la nouvelle technologie, d'où l'absence de risque de comportements opportuniste de la part du fournisseur.

¹ Pilorget L. : « France $\rightleftharpoons$ Allemagne, comment promouvoir la coopération industrielle entre PME », Edition Peter Lang GmbH, 1994, P. 67.

Plus la technologie est mûre et plus il est vraisemblable que les publications, les échanges avec d'autres acteurs évitent une répartition asymétrique de l'information. De plus, l'incertitude concernant l'efficacité de la technologie est également réduite. Cette situation a donc pour effet de ne pas favoriser la R&D au sein des entreprises utilisatrices de cette technologie, mais également chez les fournisseurs qui ne peuvent espérer se trouver en situation de monopole. Par contre, dans la situation inverse, c'est-à-dire dans le cadre d'une technologie nouvelle, les conclusions sont opposées.

En effet, le nombre de partenaires est réduit. Les coûts pour trouver un partenaire et se prémunir d'éventuels comportements opportunistes seront élevés. Cela favorise donc la R&D chez les fournisseurs qui espèrent pouvoir se réserver un monopole, mais également au sein des entreprises utilisatrices pour se prémunir de comportement opportuniste de la part d'acteurs en situation de monopole ¹.

Le second facteur dans la prise de décision concerne l'intérêt stratégique de la nouvelle technologie pour l'entreprise. Plus la nouvelle technologie présente un intérêt stratégique pour une entreprise (en termes de réduction des coûts de production, de développement de nouveaux produits...), plus il est important de pouvoir influencer, voire conduire les développements correspondants. L'entreprise devra se montrer particulièrement vigilante aux développements de technologie menés en dehors de ses murs, ce qui sous-entend des coûts transactionnels élevés. Son comportement dépendra du contexte, en particulier de la nature des acteurs économiques menant des travaux de développement correspondant à la nouvelle technologie. Si cet acteur est une organisation à un but non lucratif (Grandes Écoles, organismes publics de recherche, organisme transfert de technologie...), le danger de comportement opportuniste est réduit voire inexistant, ce qui réduit d'autant le montant des coûts transactionnels puisqu'il n'est plus nécessaire de se protéger ².

La prise de décisions entre les trois options définies, dépend donc de l'analyse des coûts d'innovation et des coûts de transaction, la coopération présente l'avantage de réduire ces deux types de coûts. Celle-ci, permet de dégager des effets de synergie qui abaisse les coûts d'innovation.

¹ Pilorget L., Op.cit, P. 68.

² Idem, P.69.

A cet effet, la distinction entre les synergies coûts (réduction des coûts fixes, réduction des risques...) et les synergies produits (combinaisons de différents savoir-faire...)

2.1.1.1/ Le modèle transactionnels de R.Coase :

Le concept des coûts transactionnels apparaît la première fois en 1937 dans un article R. Coase intitulé « la nature de l'entreprise » ¹, où il cherche à expliquer l'existence des entreprises. En effet, d'après la théorie néoclassique, les prix du marché sont connus de tous les acteurs, ce qui implique une répartition idéale des ressources. Dans le cadre de cette hypothèse, il est impossible d'expliquer l'existence d'entreprises, où différentes ressources sont unies et coordonnées.

D'après R.Coase, l'indicateur d'information « prix » est lié aux différents coûts. Le mécanisme des prix implique certains coûts qui peuvent être évités par l'allocation de ressources au sein d'une institution appelée entreprise.

Il est important de compléter la théorie néoclassique par les éléments suivants :

- Le marché n'est pas transparent en ce qui concerne les prix des différents biens et services pour les différents acteurs économiques, ce qui implique des coûts pour se procurer des informations ;
- Les contrats devraient être négociés, appliqués et soumis à un contrôle, ce qui entraîne également des coûts supplémentaires. Certes, l'utilisation et la coordination de ressources sont également réalisées sur la base de contrats au sein d'une entreprise mais les coûts correspondants sont moins élevés par rapport aux contrats de marché en raison de procédures plus standardisées et moins compliquées (contrats de travail standardisés par exemple) ;
- Dans le cadre de contrats portant sur des durées importantes, il est possible que les besoins exprimés dans le contrat par un acheteur de biens ou services évoluent et diffèrent des besoins définis au départ. Cette situation, fréquente dans le quotidien, entraîne souvent des coûts supplémentaires (cela se traduit par exemple par un procès en justice) ;

¹ Pilorget L., Op.cit, P. 64.

- Enfin, il ne faut pas négliger l'influence de l'État ; en particulier l'impôt sur le chiffre d'affaires peut avoir une grande influence sur le comportement d'une entreprise.

En résumé, il apparaît donc qu'une allocation et une coordination des ressources basées uniquement sur les transactions du marché est certainement plus onéreuse qu'une allocation et une coordination de ressources au sein d'une même entreprise.

Les travaux de R.Coase ont ouvert la porte à une interprétation des différentes modalités de coordination des activités. Selon l'auteur, la présence d'organisation dans un univers où les prix constituent un système efficient de transmission de l'information devrait être théoriquement justifié.

Sa construction théorique prend appui sur un nouveau concept, « le coût de transaction ». Le fait que certaines transactions soient organisées hors marché ne peut se justifier rationnellement qu'à condition de trouver sur le marché une contrepartie aux coûts de gestion autoritaire. Et cette dernière se trouve dans le concept de coûts liés à la découverte des prix adéquats ainsi que les coûts de négociation et de conclusion de contrats.

La raison d'être de la firme est donc de réduire ces coûts en limitant d'une part ; la nécessité de spécifier les prix pour chaque transaction, et d'autre part, le nombre de contrats nécessaires.

2.1.1.2/ Le modèle transactionnel d'O.E. Williamson (1975) :

L'analyse de R.Coase a permis une avancée incontestable de la théorie de la firme n'empêche qu'elle inscrit des insuffisances par le fait qu'elle n'explicite pas en quoi consiste et ce qu'il faut entendre par « coût de transaction ».

S'inspirant de la théorie des « droits de propriété » de R.Coase ainsi que de Alchian et Demsetz (1973) O.E. Williamson propose une approche transactionnelle de la firme où l'efficience organisationnelle se conçoit par référence à un type de transaction déterminé, il définit ces coûts comme la somme des coûts ex ante de négociation, de rédaction de contrat et des coûts ex post d'exécution, de mise en vigueur et de modification d'un contrat lorsque des conflits apparaissent. Son analyse des transactions et de contrats des plus simples aux plus complexes a permis d'attribuer pour chaque type de contrat le mode de relation le plus efficace.

La transaction connaît ainsi trois étapes :

- La négociation qui s'achève lorsqu'un accord est conclu sur les intentions des parties ;
- L'établissement du contrat qui définit les obligations de chacune des parties ;
- Et la prestation des obligations relatives à la réalisation du contrat.

Franchir ces étapes engendre un certain nombre de coûts distincts de ceux liés à la production au stockage ou au transport d'un produit. Ainsi la question qui se pose est de connaître selon quelles modalités contractuelles il est plus efficace de produire : marché ou entreprise.

Le choix consiste à déterminer la forme qui minimise les coûts. Il existe deux grandes formes possibles de gestion de la transaction : soit l'entreprise réalise la transaction au travers du marché, soit elle l'internalise totalement, se substituant au marché par une organisation interne, et en réalisant une coordination de type hiérarchique. En s'inspirant des travaux de R.Coase, O.E. Williamson a publié une série d'articles visant à opérationnaliser la théorie des coûts transactionnels en s'appuyant sur les deux concepts suivants :

- La rationalité limitée due aux insuffisances de la nature humaine et du langage ¹ : les individus ont une rationalité limitée, ce qui les rend incapables d'écrire des contrats complets, envisageant tous les événements et cas de figure possibles lorsque la transaction qu'ils projettent s'inscrit dans un environnement trop complexe. À cause des limites de la raison, le marché échoue donc dans les situations de complexité et d'incertitude ;
- Les comportements opportunistes de la part d'acteur qui cherchent à exploiter les faiblesses et les incertitudes : les individus sont opportunistes, ce qui les incite à essayer de s'enrichir aux dépens les uns des autres lorsque la situation le permet, quitte à user d'astuce et de mauvaise foi, à dissimuler leurs intentions, à ne pas tenir leurs promesses. En effet, la victime réelle ou potentielle d'un acteur opportuniste peut changer immédiatement de partenaire en faisant appel à un concurrent. Mais cette riposte n'est pas toujours possible car les coûts de changement de fournisseur sont parfois très élevés.

¹ Pilorget L., Op.cit, P. 56.

Sur la base de ces deux concepts, O.E. Williamson définit les trois variables suivantes dans le but de mesurer les coûts transactionnels :

- A/ l'ambiguïté des situations de transactions ;
- B/ l'insécurité ;
- C/ la fréquence de la transaction.

A/ L'ambiguïté :

L'ambiguïté des situations de transaction résulte en premier lieu d'un manque d'informations concernant l'offre et la demande, ce qui entraîne des coûts de recherche d'informations mais également le danger de comportements opportunistes de la part de certains acteurs économiques. Si une entreprise recherche par exemple un fournisseur pour un certain type de produits peu diffusés sur le marché, elle devra alors entamer une véritable recherche de partenaires potentiels, ce qui lui coûtera de l'argent et du temps. Elle devra en outre se prémunir contre le danger de dépendance vis-à-vis de ce fournisseur. En règle générale, plus les besoins sont spécifiques et plus le nombre de partenaires potentiels est réduit, plus le risque de comportement opportuniste de la part de l'éventuel partenaire est grand (d'où la nécessité de se protéger, par exemple par la rédaction d'un contrat).

De plus, l'information est répartie de façon asymétrique entre les partenaires, en particulier en ce qui concerne la qualité des biens et services.

En résumé, il est possible d'affirmer que dans une situation de transaction, les coûts pour trouver des partenaires, pour se prémunir de comportements opportunistes et pour veiller à la bonne mise en œuvre des termes du contrat seront d'autant plus élevés que les besoins sont spécifiques, le nombre de partenaires potentiels réduit et le partage de l'information asymétrique.

B/ L'insécurité :

O.E. Williamson introduit la notion d'insécurité pour décrire l'incertitude concernant l'environnement futur, dans lequel chaque partenaire sera tenu de prouver qu'il a respecté les termes du contrat.

Or, il n'est pas possible de prendre en compte tous les cas de figure pouvant se présenter lors de la rédaction d'un contrat, même en ajoutant de nombreuses clauses au contrat. Cela augmenterait d'ailleurs les coûts d'élaboration du contrat. Il n'est jamais certain qu'un acteur économique accepte, et si oui dans quelle mesure, de s'ajuster sur les besoins de son partenaire sans qu'un nouveau contrat soit négocié. En règle générale, une grande incertitude sur l'évolution de l'environnement, en particulier pour des accords à long terme, entraîne des coûts de rédactions et de négociations de contrats, c'est-à-dire des coûts transactionnels, élevés.

C/ La fréquence de la transaction :

La fréquence de la transaction influe sur les coûts de la transaction. En effet, l'établissement de la même transaction pendant un grand nombre de fois entraîne une réduction des coûts de cette transaction. Un effet d'apprentissage a lieu, permettant par exemple l'élaboration de procédures simplifiées. De plus, des économies d'échelle sont envisageables dans la mesure où les partenaires acquièrent un savoir-faire nécessaire pour régler certains problèmes spécifiques.

Par conséquent, plus la fréquence de la transaction est élevée, plus les coûts transactionnels sont réduits.

Ainsi l'existence d'imperfection au sein d'un marché augmente le coût associé à la réalisation de la transaction. Cependant, que les conditions d'incertitude qui caractérise le marché du soit à une contingence et complexité des choses ou à un opportunisme dans un climat de rationalité limitée et d'asymétrie informationnelle cela apparaît lorsque le marché est fragmenté par un nombre restreint de participants ce qui rend impossible de changer de contractant, et en impliquant des « actifs très spécifiques » ¹ les participants se trouvent enfermés dans une relation bilatérale. Dans ce cas les relations contractuelles deviennent irréversibles et risquées de ce fait, il devient impératif de recourir à d'autres formes d'organisation des transactions... En d'autre terme plus l'activité porte sur des produits spécifiques, plus l'incertitude et la fréquence des transactions est élevée, la rationalité limitée et l'opportunisme étant présents plus l'intégration se justifie.

¹ Actifs importants pour l'entreprise qu'elle ne peut pas trouver facilement sur le marché ou difficile à les procurer en vue de leurs prix prohibitifs.

Le paradigme des coûts de transaction donne une interprétation au phénomène de coopération par un raisonnement dont l'argument principal repose sur un arbitrage entre le degré de spécificité des actifs et de la fréquence des transactions. Ces accords se positionnent comme des relations à mi-chemin entre le marché et la hiérarchie auxquelles peut recourir une entreprise pour réaliser une transaction dans le cas où ni le marché, ni l'internationalisation ne parviennent à minimiser les coûts de production et de transaction. De ce fait, l'alliance devient une forme organisationnelle intermédiaire qui permet de réduire le coût total de la transaction, et apparaît comme une solution économique plus efficace.

Ainsi l'accord impliquant la cession d'un otage par la partie qui n'investit pas permettrait de remédier aux déficiences du marché sans avoir recours à l'internalisation.

De plus mettant en œuvre des actifs spécifiques à l'accord chaque partenaire voit augmenter le coût d'opportunité d'abandonner l'accord de coopération ainsi ça permet à la partie qui engage ses investissements de se protéger de l'opportunisme de son partenaire et étant donné que les risques, les coûts et les résultats sont partagés, il devient difficile à l'un des alliés de réaliser des gains illicites au dépend de l'autre, donc un engagement réciproque est requis pour sauvegarder la relation. Le coût de l'échange est lié au degré de confiance existant entre les partenaires commerciaux. Confiance qui est elle-même tributaire de deux facteurs humains de nature cognitive et comportementale : la rationalité limitée et l'opportunisme.

Les travaux d'O.E. Williamson apportent donc un éclairage particulièrement intéressant sur la théorie des coûts transactionnels. Néanmoins, il est nécessaire de mettre l'accent sur l'aspect dynamique de cette théorie afin d'expliquer l'évolution des différentes entités économiques et de leurs relations.

2.1.2/ L'aspect dynamique des coûts transactionnels :

De nouveaux concepts sont apparus dans la littérature sous l'impulsion des théories d'organisation et de coûts transactionnels. Ils visent à expliquer l'évolution dans le temps des différentes formes de coordination de ressources. L'explication théorique s'inscrit dans un contexte marqué par une fréquence accrue des innovations et par l'intensification des restructures industrielles.

Ces changements se déroulent en information incomplète, alors même que les investissements effectués, à commencer par ceux en R&D, ont un caractère irréversible, donnant lieu à des coûts recouvrables uniquement au terme d'un long délai. Les accords technologiques sont une réponse aux conditions créées par l'incertitude et l'irréversibilité inhérentes aux processus de R&D.

A cet effet, il importe de bien cerner la nature des processus d'innovation, qui sont avant tout, des processus de construction de nouvelles capacités productives, dont la mise en œuvre requiert de reconnaître la dimension temporelle des coûts de production ¹.

C'est l'existence de coûts de transaction dynamiques, définis comme étant l'écart des coûts réels aux coûts d'un régime régulier de référence, qui est potentiellement génératrice de difficultés de coordination, et par suite, de défauts d'incitation à innover, dont la solution réside dans des connexions de marché. Les accords technologiques constituent l'une de ces connexions. Ceux-ci devraient être appréciés en fonction de leur capacité à rendre viables le processus d'innovation ².

Le processus d'innovation est en même temps un processus de développement de la technologie et de transformation des structures productives de l'économie. Un choix innovateur implique, en fait, la rupture de la structure industrielle existante et une modification des conditions de marché, suivies d'une reconfiguration progressive qui reflète les changements dans les conditions de coûts, de profitabilité, de prix relatifs, les modifications du système de préférence des clients et tous ces événements qui caractérisent le profil réel du processus d'innovation. Celui-ci apparaît comme un processus de recherche et d'apprentissage qui aboutit à l'apparition de nouvelles options productives et, donc à une modification de l'environnement lui-même ³.

La coopération est bien appropriée pour coordonner des processus d'innovation, générateurs de problème de coordination et de déséquilibres de marché. Toute innovation suppose une séquence d'investissement, et dans toute phase d'investissement, il y a un décalage entre les dépenses engagées (phase de création technologique) et les recettes futures (phase de production).

¹ Voisin C., Plunket A., Bellon B., Op.cit., P. 99.

² Idem, P. 100.

³ Idem.

Des coûts de transaction dynamiques apparaissent à partir du moment il existe une inadéquation permanente entre l'offre et la demande entretenue par le processus d'innovation. Face à des connexions de marché déficientes, des connexions coopératives semblent mieux à même d'assurer la viabilité de l'innovation, phénomène qui prend corps dans un contexte fait d'incertitude et de rationalité limitée ¹.

L'analyse des processus d'innovation ainsi conduite implique de déplacer l'attention du moment d'utilisation de la capacité de production vers celui de sa définition. C'est-à-dire de déplacer l'attention des décisions de la firme concernant l'utilisation d'une capacité de production donnée vers les décisions d'investissements entendues comme des décisions de construction de capacité de production donnée vers les décisions d'investissements entendues comme des décisions de construction de capacité productive, incluant les décisions de R&D. Des coûts de transactions sont inévitablement associés à cette sorte de décisions d'investissement. Cela que suppose les décisions concernées ont cette caractéristique de s'inscrire dans un environnement d'information incomplète ².

Alors qu'O.E. Williamson a mis en évidence la dualité entre les coûts transactionnels et les coûts d'organisation, A. Picot met l'accent sur l'évolution des coûts transactionnels dans le temps comme source d'explication de l'évolution des institutions. Ainsi, une augmentation des coûts transactionnels va entraîner la naissance de nouvelles entreprises spécialisées dont les activités en visant la réduction. Dans le cadre de l'ouverture commerciale vers de nouveaux pays, ou lors de l'apparition d'une nouvelle technologie, de nouveaux services, par exemple le conseil à l'export ou la formation sur cette nouvelle technologie, vont être proposés sur le marché.

L'apparition de ces nouvelles activités entraîne donc une « érosion » systématique des coûts transactionnels. La dynamique des coûts transactionnels peut être mise en relation avec la dynamique du processus d'innovation. Ainsi A. Picot distingue trois fonctions de coordination différentes, en se référant à un modèle présentant les différentes phases du processus d'innovation :

¹ Voisin C., Plunket A., Bellon B., Op.cit., P. 97.

² Idem, P. 101.

2.1.2.1/ La coordination de l'information :

L'agent de coordination de l'information collecte, analyse des différentes informations provenant des marchés et fait état de l'avancement technologique dans certains domaines ou dans certaines entreprises. A partir de l'information partielle qu'il reçoit, il se met à créer de nouveaux produits ou procédés, de nouvelles stratégies de finance ou de marketing mais également de nouvelles règles et normes (par exemple, des marques de produits, des normes ISO...). Le passage de la création à la production ou la mise en œuvre finale n'est pas forcément assumé par cet agent de coordination de l'information.

En raison de l'importance des flots d'informations, l'agent de coordination de l'information va très vite se spécialiser dans un domaine d'innovation. L'existence d'un tel agent se justifie économiquement, dans la mesure où les dépenses dues au paiement des services de cet agent sont inférieures aux coûts transactionnels existants lorsque l'entreprise ne fait pas appel à ses services. Dans la vie économique, les conseillers en innovation, les conseillers juridiques, les conseillers pour les dépôts de brevets et certains conseillers bancaires jouent ce rôle de coordination de l'information.

2.1.2.2/ La coordination des ressources :

L'agent de coordination des ressources collecte et analyse les informations provenant des différents départements de l'entreprise, en particulier du département de R&D, de la production et du service financier. Afin de réduire certains coûts transactionnels, de nombreuses institutions spécialisées dans un domaine ont fait leur apparition. Les différentes bourses de coopération, les banques de données représentant des exemples de telles institutions, sans oublier de nombreux cabinets de conseil privés qui occupent une place importante en tant que médiateur dans de nombreux cas de coopération.

2.1.2.3/ La coordination du marché :

L'agent de coordination du marché tire les raisons de son existence par la relative opacité du marché. De par une grande spécialisation dans des segments particuliers ou dans des branches industrielles spécifiques, il dispose d'une meilleure information sur l'état d'un marché que les autres acteurs économiques. Il est donc en mesure d'en tirer tous les profits

mais également d'influencer et de coordonner les termes des échanges entre l'offre et la demande.

Étant ainsi arbitre sur le marché, cet agent réalise un profit en baissant le montant des coûts transactionnels en raison d'une meilleure transparence du marché.

Cependant, la complexité croissante de l'environnement, entraînant des coûts transactionnels de plus en plus élevés, a pour effet l'apparition de nouveaux services ou de nouvelles institutions spécialisées, visant à réduire ces coûts transactionnels. Le mouvement inverse peut également se produire, à savoir des institutions peuvent être amenées à disparaître lorsque l'évolution économique et technologique produit une simplification des échanges entre les différents acteurs économiques. A ce propos, A. Picot explique la disparition de certains types d'entreprises (les entreprises de commerce de gros et de distribution), à cause de la diffusion des techniques modernes de communication.

En plus de la mise en évidence des fluctuations des coûts transactionnels provoquant ainsi l'apparition et la disparition de certaines institutions, un autre phénomène est à prendre en considération. Il permet en effet d'expliquer le fait qu'une entreprise produise en général plusieurs produits.

Une entreprise dispose de ressources et de savoir-faire qu'elle utilise pour la production de ses produits. Or, ces ressources et ces savoir-faire peuvent être utilisés pour l'élaboration d'autres produits ou d'autres procédés. Cette capacité d'adaptation est souvent visible et peut même être évaluée en termes de marché (il s'agit par exemple du degré de flexibilité d'un système de production). Cependant, il est bien sûr difficile d'évaluer certains savoir-faire ou des améliorations de produits ou de procédés. Toujours est-il excès de ressources peut survenir au cours du temps au sein d'une entreprise. Cet état de ressources excédentaires peut être dû à une baisse de la demande, à une mauvaise planification des ressources ou au phénomène d'apprentissage technologique qui se produit lorsqu'une entreprise apprend à maîtriser une nouvelle technologie (l'installation d'un robot par exemple peut entraîner la suppression d'un poste de travail manuel).

L'entreprise va chercher à utiliser le plus efficacement possible toutes ses ressources, et donc en particulier les ressources encore disponibles. En principe, l'entreprise a le choix entre se débarrasser des ressources excédentaires ou les utiliser. La décision finale dépend des

coûts transactionnels imputables à chacune de ces deux solutions. Si aucun problème de transaction ne se présente, si les coûts transactionnels sont peu élevés, alors rien ne justifie l'utilisation des ressources excédentaires par l'entreprise.

La solution la plus efficace est alors la vente ou la location des ressources disponibles à d'autres acteurs. Par contre, si la location ou la vente des ressources disponibles entraîne des coûts transactionnels importants, alors l'utilisation de ces ressources par l'entreprise est la solution la plus efficace. C'est le cas en ce qui concerne le personnel qualifié qui a bénéficié d'une formation spécifique aux besoins de l'entreprise, ou du matériel de production très spécialisé. Dans ce cas, l'entreprise peut chercher à investir dans des productions analogues ou chercher des produits de substitution. Ce phénomène d'apparition de ressources disponibles au sein d'une entreprise n'explique pas à lui seul le développement des entreprises qui produisent plusieurs produits mais apporte cependant une source d'explication.

2.2/ L'analyse du comportement stratégique :

La théorie des coûts de transaction est basée sur le principe de minimisation des coûts de transaction tels que définis précédemment par le choix d'une forme d'organisation optimale parmi les différentes possibilités se trouvant entre marché et hiérarchie. Cependant l'intérêt d'un dirigeant est avant tout une amélioration de la position compétitive de l'entreprise par rapport à ses choix stratégiques.

L'approche théorique du comportement stratégique préconise un choix des partenaires permettant amélioration (ou le maintien) de la position compétitive des parties prenantes soit par la collusion, soit en privant les concurrents d'alliés bénéfiques. Ce courant théorique met en avant dans son analyse des stratégies d'alliances la notion de synergie entre les firmes.

Cependant, l'alliance est considérée elle-même comme une stratégie concurrentielle. Contrairement à la théorie des coûts de transaction qui considère les alliances stratégiques comme une forme hybride avec un dosage de marché et hiérarchie, les auteurs du courant stratégique pensent que la coopération est une alternative à ces deux modes d'organisation. L'objectif de la stratégie est ainsi d'identifier une position dans l'industrie à partir de laquelle l'organisation pourra se défendre contre des forces compétitives ou les influencer en sa faveur.

La fiabilité des processus concurrentiels de changement dans lesquels s'engagent les firmes dépend de leur capacité à concilier une stratégie qui viserait à exploiter des compétences maîtrisées pour régulariser des flux de recettes, avec une stratégie qui chercherait à développer de nouvelles compétences de façon à construire des avantages concurrentiels à long terme. Et c'est notamment en ayant recours aux relations de coopération tel le partenariat, que ce soit au cours d'une même phase des processus productif, ou pour assurer la coordination entre deux phases de ce processus que la firme parvient à concilier ces stratégies.

Dans cette optique, la coopération, définie comme un accord explicite conclu entre des firmes pour une longue période, relatif à un ou plusieurs domaines d'activité, et qui implique un comportement coordonné de leur part ne se présente plus comme une entrave à la concurrence mais participe du processus concurrentiel ¹.

La quasi-totalité des études, travaux et autres consacrés aux coopérations souligne clairement l'existence d'une forte relation entre le développement des accords de coopération, d'une part, et l'évolution des règles et mécanismes de la concurrence, d'autre part.

Les accords de coopération représenteraient dans cette perspective un instrument particulièrement performant de la stratégie concurrentielle des entreprises ².

L'analyse du comportement stratégique perçoit l'accord de coopération selon deux perspectives différentes :

Celle qui perçoit l'accord comme arme concurrentielle (exogène ou endogène) et celle perçue par l'alliance qui élimine en partie la concurrence.

2.2.1/ L'accord de coopération comme stratégie concurrentielle :

Ici l'accord est perçu soit comme arme concurrentielle exogène à l'encontre de concurrent présent ou potentiel ou comme arme concurrentielle endogène tournée volontairement contre les partenaires.

¹ Rainelli M., Gaffard J.L., Op.cit., P.25, 26.

² Idem, P. 29.

2.2.1.1/ L'accord de coopération comme arme concurrentielle exogène :

De nombreux accords de coopération se sont motivés par un comportement stratégique qui vise à lever les barrières à l'entrée ou à corroder la position de la concurrence.

L'analyse de M. Porter porte sur des secteurs à concurrence mondiale. Les stratégies d'alliances à mener relèvent ici de la globalisation des marchés et visent l'atteinte d'un avantage concurrentiel qu'une firme ne pourrait détenir en agissant seule, cet avantage compétitif spécifique peut être selon M. Porter de deux sortes ¹.

- Celles qui réduisent les coûts de production (domination par les coûts) ;
- Et celles qui permettent la différenciation des produits (marque, publicité, innovation) en rendant l'offre difficilement comparable à celle des rivaux.

La valorisation de l'avantage spécifique repose sur deux critères :

- Le critère de configuration ou du choix du pays dans lequel chaque activité de la chaîne de valeur sera la plus performante ;
- Et le critère de coordination qu'intéresse la coordination des activités réalisées dans certains points du monde.

La combinaison entre coordination des activités (faible, forte) et configuration de celle-ci (géographiquement dispersée ou concentrée) permet à la firme de diffuser ses produits plus vite que ses concurrents et autorise des formes d'alliances : l'union de formes concurrentes pour desservir un même marché mondial, ou meilleure coordination au niveau d'une chaîne de valeur commune des activités d'entreprises indépendantes.

D'un autre côté l'augmentation des coûts de R&D, la réduction de la durée de vie des produits l'émergence de nouvelles technologies a fait naître une forme bien spécifique de coopération qu'est la filiale commune en R&D selon Vickers (1985) c'est un moyen d'empêcher l'entrée de nouveaux concurrents au travers d'un système de brevetage préemptif.

¹ Leroy F., Op.cit, P. 28.

Par ailleurs Vernon (1983) considère que l'accord de coopération est un investissement défensif par lequel les formes font face à l'incertitude stratégique notamment dans les industries à concentration modérée où la collusion est difficile en dépit des bénéfices retirés de la gestion de l'interdépendance entre les firmes.

2.2.1.2/ L'accord de coopération comme stratégie concurrentielle endogène :

Les auteurs qu'examinent les incidences de la globalisation des marchés que les entreprises dans une perspective endogène, pensent que la coopération ne peut se concevoir sans une lutte entre les partenaires. Ils s'inquiètent ainsi du manque de préparation des entreprises dans le domaine de la technologie face à leurs concurrents étrangers. De ce fait ils mettent en garde les entreprises contre les fausses coopérations contractées auprès de firmes étrangères dont l'intention stratégique est d'amener leurs partenaires à se battre à leur place contre les concurrents dominants.

L'intérêt de ce courant est de souligner deux défis majeurs pour la firme engagée dans un accord de coopération.

Le premier est celui de l'équilibre précaire des rapports de force entre coopérants et la menace de l'empiètement stratégique d'un partenaire sur l'autre. Le second défi est l'incompatibilité potentielle des intentions stratégiques des partenaires susceptibles de varier dans le temps. Ce courant a ainsi une portée normative.

2.2.2/ L'accord de coopération comme stratégie relationnelle :

Si, jusqu'au début des années 1980, l'analyse concurrentielle occupait le devant de la scène, une attention accrue s'est récemment portée non seulement sur des modes alternatifs d'opérations impliquant des accords négociés entre deux (ou plusieurs) firmes, mais aussi sur une vision renouvelée de l'innovation et des conditions de sa réussite.

Les relations contractuelles c'est-à-dire les accords de sous-traitance, de concession de licence ou de filiale commune existent depuis longtemps. Néanmoins, la structure de la concurrence mondiale, les enjeux technologiques et la réduction des durées de développement de produits nouveaux ont, depuis une quinzaine d'année, accéléré le développement des stratégies « relationnelles ».

De nombreuses études sont aujourd'hui consacrées à ces relations inter firmes, considérées comme une nouvelle forme de concurrence ou une alternative à celle-ci.

Ils mettent en évidence la croissance rapide du nombre des accords de coopération, ceux-ci portant aussi bien sur la recherche, le développement, la production, le marketing, la commercialisation et la distribution ou sur toute combinaison des ces activités ¹.

Ces stratégies sont fondées sur des relations privilégiées que l'entreprise établit avec certains partenaires de son environnement ce qui affecte presque la concurrence. Le but est de satisfaire avec un niveau de profit acceptable en tissant des ententes plus stables et moins incertaines au sein de l'univers turbulent de la concurrence, cette stratégie peut s'établir par la création d'une joint-venture, d'un contrat de licence ou d'une franchise.

Cette théorie des stratégies relationnelles considère que les acteurs recherchent en majorité et avant tout des situations de sécurité. La coopération offre aux partenaires une sécurité et une stabilité pour un temps donné, et permet de consolider leurs capacités d'affrontement au détriment d'autres concurrents ².

La stratégie relationnelle n'élimine totalement pas la concurrence mais en modifie les règles du jeu concurrentielles. Plus précisément « l'approche relationnelle cherche à bâtir une théorie dans laquelle les pratiques de coopération protectrices et les stratégies d'affrontement risquées peuvent coexister » ³.

Dans le milieu concurrentiel, laisse entendre que les firmes sont condamnées à l'affrontement sur le marché, où le concurrent est l'ennemi à éliminer ou à contourner, avec qui il faut éviter de se battre voire tenter de se rapprocher. Pourtant, certains rivaux peuvent renforcer, et non affaiblir, la compétitivité d'une firme. De bons concurrents sont à même de servir la firme de bien des façons, et d'améliorer la structure du secteur ⁴.

Les entreprises répondent fréquemment aux difficultés de mise en œuvre d'une politique d'innovation par la mise en œuvre de coopération et d'alliance.

¹ Mothe C., Op.cit, P.23.

² Aliouat B., Op.cit, P.12.

³ Amokrane H., Op.cit, P.50.

⁴ Rainelli M., Gaffard J.L., Asquin A., Op.cit., P. 31.

Ces derniers permettent de répartir les investissements nécessaires à la réalisation d'une innovation tout en permettant la création de synergies entre les compétences technologiques des différents partenaires ¹.

La théorie de l'avantage concurrentiel considère que l'alliance permet d'optimiser les chaînes de valeur respectives des entreprises liées par l'accord. Les stratégies de coopération s'insèrent dans des logiques de complémentarité qui favorisent l'apparition de marchés imparfait, ces marchés favorisent à leur tour une création de valeur renforçant les avantages concurrentiels des entreprises. L'alliance est alors comme une option stratégique qui permet de tirer avantage de renoncement à l'affrontement. Il ya lieu de parler non plus d'avantage concurrentiel, mais d'avantage coopératif ².

Cette section a permis de mettre en évidence les perspectives et théories abordés fournissent chacune un éclairage distinct bien qu'imbriqué sur les motivations à la base d'une sous stratégie de coopération.

D'abord, nous avons vu que les coûts de transaction analyse l'accord de coopération en tant que solution aux risques des transactions économiques ;

Ensuite, l'analyse du comportement stratégique positionne l'accord dans le contexte de la rivalité et des accords collectif pour renforcer le pouvoir de marché dont nous citons la stratégie relationnelle.

Ces diverses contributions théoriques ont sans nul doute aidé à comprendre la démarche vers la stratégie de coopération et de ce fait celle vers un accord de partenariat, ainsi le choix du partenariat comme stratégie parmi d'autres pour atteindre un objectif précis, devrait être fait après avoir évalué soigneusement toutes les possibilités.

Par ce choix, l'entreprise devrait être en mesure de réaliser un profit maximum avec moins de risques que si elle optait pour une autre stratégie car il ne faut oublier que l'objectif est l'amélioration de ses performances et de sa compétitivité. En définitif, l'accomplissement et la réussite d'un partenariat exige une bonne gestion adéquate. D'ailleurs cette question fera l'objet de la section 3.

¹Thietart R.A., Xuereb J.M. : « Stratégie », 2^{ème} Edition Dunod, 2005, P. 236.

²Aliouat B., Op.cit. , P. 12.

Section 3 : les caractéristiques d'un partenariat efficace dans le processus d'innovation :

Les motivations pour les entreprises de s'associer avec d'autres entreprises sont innombrables, liées aux spécificités des entreprises concernées et à leurs besoins respectifs. Par ailleurs, c'est le plus souvent un ensemble de raisons entremêlées qui guide les partenaires vers un rapprochement.

L'importance accordée au choix du partenaire ainsi que les conditions de négociation jouent un rôle essentiel dans la réussite des projets communs.

La gestion du partenariat constitue un véritable challenge pour le décideur étant donné les difficultés de cette forme de coopération.

Cette section a pour objet :

- ✓ De citer les objectifs que les entreprises fixent et comptent réaliser en menant cette forme de coopération ;
- ✓ D'exposer les différences procédures de la mise en place du partenariat, en d'autre terme les principales étapes du partenariat ;
- ✓ Et enfin, de mettre en évidence les éléments fondamentaux de réussite d'un partenariat.

3.1/ Les objectifs du partenariat :

Aujourd'hui, le nouveau contexte mondial marqué par l'incertitude et par une intégration économique internationale de plus en plus accrue, incite les dirigeants à prendre une décision purement antagoniste, car la mondialisation a ouvert un nombre de nouvelles opportunités et lancé les grands concurrents internationaux, dans une course folle à conquête du marché global. C'est ainsi que ces forces puissantes ont poussé les entreprises à se mettre à l'idée du « faire ensemble » qu'on appelle généralement stratégie relationnelle ou d'alliance, partenariat ou encore coopération industrielle. Parmi ces différentes catégories de coopération, nous distinguons « le partenariat » comme étant un choix stratégique, représentant la pierre angulaire de la compétitivité sur les marchés mondialisés.

En effet, la complexité de l'environnement et la férocité de la concurrence entraînaient les entrepreneurs dans un paradoxe les empêchant de subsister sans partenaires locaux et/ou internationaux.

Le partenariat, n'est pas en lui-même un phénomène nouveau, mais il tire sa particularité de la fréquence par laquelle il se répond et quant au choix des managers comme alternative stratégique plus efficiente et efficace. En liant un accord de partenariat, l'entreprise tend à atteindre des objectifs qui lui sont difficiles, voir impossible à réaliser à titre individuel.

Avant l'élaboration du plan de partenariat, une firme arrête ou établit en premier lieu l'objectif qu'elle compte réaliser, « la technologie en est souvent l'objectif principal. Une étude américaine a démontré que 70% des opérations sont motivées par la technologie » (acquisition et transfert de technologies)¹.

Parmi les principaux objectifs sont à atteindre pour la réalisation d'un partenariat sont :

3.1.1/ Le transfert technologique :

Au lieu de procéder aux stratégies technologiques pour acquérir les progrès technique, le partenariat apparaît comme une alternative qui permet un meilleur accès à tous les domaines d'expertise technique ainsi qu'aux travaux de recherche et développement, lesquels par le biais du partenariat font l'objet d'un transfert interentreprises, c'est-à-dire, que le partenaire national se permettra d'accéder à des nouvelles technologies, en de celle existantes, les plus récentes, grâce à son partenaire étranger qui est un mouvement continue avec mutations et les innovations technologiques.

La notion de transfert de technologie est délicate, ce peut être un simple transfert de savoir faire (technique ou commercial). La technologie est « l'ensemble des connaissance, de l'expérience et des compétences nécessaires pour la fabrication d'un produit et pour la création d'une entreprise dans ce but »².

La technologie peut être aussi définit comme étant « L'étude raisonnée des techniques », c'est-à-dire de l'ensemble des outils, techniques et procédés employés dans les

¹ Maitre P., Miquel J.D. : « De l'idée au produit », Edition Eyrolles, 1992, P.6.

² Deysine A., Duboin J., op.cit., P. 603.

diverses branches de l'industrie, un transfert de technologie représente donc « la vente ou la concession d'une licence portant sur un ensemble de connaissances, d'outils, de techniques et de procédés destinés à permettre à l'acheteur de fabriquer dans les mêmes conditions que le vendeur et faire de cet achat une opération rentable » ¹.

Un transfert de technologie est une vente de « matière grise », de connaissances. Lorsque celle-ci sont transférées, elles ne peuvent plus être récupérées et le nouveau titulaire peut devenir un concurrent dangereux. C'est de plus, une opération qui engage pour plusieurs années. Mais c'est aussi parfois un passage obligé pour pénétrer un marché ².

Le transfert technologique et l'acquisition de savoir faire, représentent donc l'objectif majeur visé par toute entreprise entrant en stratégie de partenariat.

3.1.2/ La réduction des coûts :

Former et nouer un partenariat permet aux entreprises d'atteindre certaines masses critiques et réaliser des économies d'échelles substantielles et ce par répartition des frais fixe sur un grand nombre d'unités produites, il réduit ainsi les coûts par le rassemblement de ressources, et ce à tous les échelons de valeur ajoutée de l'entreprise, ces réductions peuvent se répercuter sur les parts de marché grâce à une diminution du prix de vente.

Une entreprise qui a réussi à prendre une importante part du marché international et devrait lutter avec des concurrents plus grands, donne de plus en plus d'importance aux coûts de fabrication.

Le fait de s'allier avec une autre entreprise entraîne la domination par les coûts ce qui sera une arme compétitive.

La force relative qui permet à une entreprise d'obtenir un niveau de profit supérieur à ses concurrents est issu à la fois de facteurs extérieurs, des ressources et des compétences de l'entreprise et de facteurs propres aux produits et à leur distribution.

L'avantage compétitif peut résulter de la qualité du produit. Il résulte également d'autres facteurs de service. Ces facteurs de compétitivité correspondent généralement à des objectifs de différenciation.

¹ Deysine A, Duboin J : « S'internationaliser : stratégies et techniques » ; Editions Dalloz, 1995, P. 603

² Idem

La compétitivité d'une entreprise dans un milieu concurrentiel peut être en partie liée à son avantage de coût. Cet avantage permet de générer des liquidités supérieures à celles des concurrents. Il favorise l'investissement en volume et en temps.

Les coûts s'entendent au sens le plus large et comprennent souvent des éléments qui n'apparaissent pas en comptabilité analytique. C'est le cas des coûts de transaction ¹.

La coopération n'est dès lors pas étrangère à l'objectif de compétitivité, car elle permet de réaliser des économies de coût de transaction.

Cet objectif révèle du modèle dit « transactionnel », ce modèle peut être ramené à la théorie de Coase. R (1937) enrichie des observations d'O.E Williamson (1975). Ce dernier étudie les différentes formes de transaction, et il la décompose en trois étapes : la négociation, l'établissement du contrat et la prestation des obligations. Ces différentes phases entraînent des coûts que l'auteur appelle « des coûts de transaction » ².

Celles-ci concernent tous les coûts de la transaction excepté ceux liés à la production, stockage ou du transport du produit. L'économie de coût de transaction devrait tenir compte de trois caractéristiques de la transaction :

- Sa fréquence : il est plus utile de conclure un contrat à long terme lorsque les transactions se répètent fréquemment. Dans ce cas là, réaliser des économies de coût de renégociation des contrats à court terme ;
- L'utilisation d'actifs spécifiques par les parties : la nécessité de mettre en œuvre des actifs spécifiques et durable dans le cadre d'une transaction (des équipements spécifiques à la transaction, un personnel formé spécialement pour la réalisation du contrat, etc.) favorise la volonté de sécurité et de stabilité d'un contrat à long terme qui réduirait les comportements opportunistes ;
- Et enfin, l'incertitude : l'intégration d'activités appartenant à d'autres entreprises peut se justifier par l'état d'incertitude pèse sur les transactions.

¹Aliouat B., op.cit, P.44.

² Idem.

3.1.3/ La réduction des risques :

Les décisions stratégiques de l'entreprise sont confrontées à une série de risques et d'incertitude que l'organisation tente de gérer au mieux. Ces facteurs d'incertitude correspondent à des situations dans lesquelles les variables d'environnement ne peuvent être ni anticipés, ni prévues.

De nombreux problèmes surgissent d'un environnement changeant et incertain nécessitant des réponses adaptatives. De nombreuses alliances se nouent entre des entreprises exprimant à différents degrés le souhait de réduire l'incertitude de leurs environnements ¹.

L'entreprise peut être considérée comme une coalition poursuivant des objectifs plus ou moins autonomes et plus ou moins rationalisés. Les décisions qu'elle prend dépendent des informations et des prévisions dont elle dispose. L'entreprise négocie avec son environnement de façon à anticiper les réactions de celui-ci vis-à-vis des décisions qu'elle prend. Les accords de coopération sont conçus comme une démarche de réduction de l'incertitude qui pèse sur les décisions de l'entreprise ².

Prévoir l'avenir est donc le souci majeur de chacune d'elles, aussi se voit-elle ainsi obligée d'investir beaucoup de temps et d'argent afin de réaliser des études de marché et les adaptations de produits nécessaires à son entrée, sans être jamais certaines du résultat.

Pour réduire ces incertitudes, l'entreprise devrait anticiper sur ses concurrents et faire partie des leaders sur le marché, elle devrait connaître les évolutions techniques de son secteur d'activité avant ses concurrents pour prendre la décision optimale avant les autres, sur ces points, la coopération peut s'avérer précieuse, et confère l'annulation partielle des risques liés à l'environnement de l'entreprise.

3.1.4/ L'intégration dans de nouveaux marchés :

Aujourd'hui les entreprises ont intérêt à s'ouvrir sur les marchés internationaux. Cette stratégie s'accompagne de risques liés aux pays visés et dont le niveau varie avec le mode d'implantation choisi. Parmi ces modes d'implantation : le partenariat ³.

¹ Aliouat B., op.cit. P 37, 38.

² Idem, P. 42.

³ Edighoffer J.R., op.cit, P. 42.

Le partenariat constitue une réponse à la saturation progressive du marché domestique ou à son exigüité.

A cet effet, le partenariat peut offrir un accès plus large à de nouveaux clients, de nouveaux produits, de nouveaux capitaux et à de nouveaux projets. Ainsi, il permet d'augmenter les parts de marchés et les volumes et donc profiter d'économie d'échelle.

Certains marchés sont difficiles à l'accès en raison de la réglementation, de normes locales, de spécificité des clients ou des réseaux de distribution. La coopération facilite l'internationalisation. Un des partenaires apporte le produit tandis que l'autre apporte sa connaissance de l'environnement local ¹.

Le partenariat permet à l'entreprise d'atteindre des clients qu'elle n'aurait jamais osé approcher seule, ainsi atteindre une taille significative pour répondre à des appels d'offre public, en particulier sur des secteurs nécessitant des investissements importants.

La stratégie de partenariat aide à donc à accéder au marché et cela prend grande importance pour obtenir ou conserver un avantage concurrentiel.

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

La coopération est le moyen d'aborder un marché connu par un transfert de technologie ou de savoir-faire, d'avoir accès soit à des marchés peu connus, soit à des technologies nouvelles. Il existe donc une large possibilité pour pénétrer un marché à partir de technologies maîtrisées ².

3.1.5/ L'acquisition de nouvelles connaissances :

Dans l'environnement actuel où les rythmes d'innovation s'accroissent, et les cycles de vie des produits se raccourcissent sans cesse, l'entreprise cherchera par l'action à trouver l'option qui maintient l'opportunité mais réduit le risque. Le partenariat permettra à l'entreprise d'acquérir de nouvelles connaissances qu'elle ne procède pas. La diffusion des connaissances augmente l'expérience, et la performance de l'entreprise.

¹ Leroy F., op.cit, P.120.

² Deysine A., Duboin J., op.cit., P. 322.

Cette performance entre les entreprises est attribuée aux différences entre les atouts qu'elles possèdent. Parmi ces atouts ses compétences, car les entreprises se distinguent les unes des autres par la possession de compétences différentes ¹.

Les partenaires s'associent en vue d'effectuer un travail commun en terme du quel des résultats sont obtenus, partagés et exploités selon des modalités définies dans l'accord de coopération. Il y a dans ce cas non seulement un transfert de compétence, mais aussi une véritable création de ressources et de valeur et non un simple transfert d'actifs.

En effet, s'associer avec un partenaire étranger avec des compétences, des techniques de management, des visions stratégiques ou des techniques nouvelles, fournit de multiples occasions d'améliorations pour l'entreprise locale et lui permet de se renforcer au dépend de l'entreprise étrangère.

3.2/ Les principales étapes du partenariat :

Une action de coopération féconde suppose en premier lieu que les objectifs de l'opération entreprise soient clairement définis et formulées sans ambiguïté. Il faut que les motivations soient connues et explicites pour chacun des partenaires et que celles-ci correspondent à une logique d'intérêts combinés.

L'observation d'une série de cas particuliers, si elle ne suffit pas de valider une théorie générale, donne cependant à penser que bien des expériences de partenariat échouent non pas pour des raisons techniques mais pour des raisons d'organisation.

A supposer que les objectifs de l'alliance aient été déterminés sans ambiguïté, il faut agencer les contributions et les actions des partenaires en jeu selon un plan logique et cohérent.

La convergence des intentions coopératives et des décisions prises dans cet esprit suppose tout d'abord l'existence d'un climat de confiance entre les partenaires ; au plan opérationnel, cette confiance réciproque devrait pouvoir s'exprimer au niveau hiérarchique adéquat et être contrôlée très concrètement par l'application de procédures agréées.

¹ Foray D., Mairesse J. : « Innovations et performances », Edition de l'école des Hautes Études en sciences Sociales », 1999, P. 221.

Une fois prise, la décision d'explorer les possibilités offertes par le partenariat, il est nécessaire d'établir un plan qui est une préparation de ce projet de partenariat et lequel contient les étapes qui suivent.

3.2.1/ La détermination de l'objet et du profil du partenariat :

Le partenariat devrait répondre aux objectifs de l'entreprise déroulant de la stratégie de développement. Ce n'est qu'à partir du moment où ceux-ci sont définis que l'entreprise peut établir les critères du partenariat espéré, à savoir son objet, son type et son profil ; ou déterminé si le partenariat proposé lui convient dans le cadre d'une approche réactive c'est-à-dire née de sollicitations extérieurs.

A ce stade de la démarche, seront connus : l'objet et le type de partenariat, ainsi que le profil général de la société recherchée.

3.2.1.1/ La réflexion stratégique préalable :

La décision de chercher un partenaire ou de coopérer ne devrait être prise que si celle-ci s'inscrit dans la stratégie globale de l'entreprise. Dès lors, une première étape sera d'accomplir un indispensable travail de réflexion à partir de la stratégie de développement de cette entreprise.

3.2.1.2/ Déterminer les factures stratégiques :

L'analyse des facteurs stratégiques nécessite une approche systématique reprenant principalement les points suivant :

- L'analyse des points forts et points faibles de l'entreprise. Il est important que celle-ci détecte son niveau de compétence et de maîtrise des tâches, définissant quel est son métier, c'est-à-dire le domaine d'activité dans lequel s'exprime sa compétitivité. La définition de celui-ci constitue la base fondamentale pour construire toute stratégie d'entreprise et de partenariat.
- L'analyse du marché ; il est en effet important de déterminer l'avantage concurrentiel de l'entreprise en situant son métier sur une échelle de valeur comparative avec ses concurrents ;

- L'analyse de l'environnement technologique, réglementaire et social. Analyser le métier de l'entreprise, c'est aussi éprouver son adéquation par rapport aux grandes mutations qui peuvent l'affecter et dès lors démontrer une capacité anticipative ¹.

3.2.1.3/ Définir les objectifs :

La suite logique de la démarche est la définition des diverses politiques et de leur mise en œuvre qui concrétisent la stratégie choisie. Ces politiques se traduisent par des objectifs généraux (accroître les parts de marché via l'exportation, élargir la gamme de produits, diminuer le coût de production, réduire les délais de livraison,...), définis aux divers niveaux de la chaîne de valeur ajoutée de l'entreprise.

Face à ces objectifs, il se peut que la coopération trouve sa place. Il est en effet important de donner un fondement à celle-ci.

3.2.1.4/ Le choix de l'objet et du profil du partenariat :

Le travail de réflexion préalablement défini permettra d'identifier l'objet du partenaire qui correspond le mieux à la stratégie de l'entreprise, ses besoins et ses objectifs généraux (ces derniers seront par la suite définis de manière plus détaillée en objectifs opérationnels lors de la phase de négociation).

L'objet correspond au stade de la valeur ajoutée de l'entreprise où le partenariat sera effectif (R & D, achats, production, marketing ou logistique). Le profit, quant à lui désigne le mode d'organisation avec lequel l'entreprise coopère (grande entreprise, PME, ...) et son complémentarité par rapport à ses objectifs (selon la localisation, le secteur d'activité, la situation dans la chaîne de valeur ajoutée ou encore la stratégie de l'entreprise).

3.2.1.5/ Proposition de Cheek List pour la recherche d'un partenaire :

Établir le profil du partenaire idéal n'est pas chose aisée. Afin d'y remédier, la cheek list suivante permet de donner un aperçu des éléments à déterminer préalablement à la recherche proprement dite du partenaire idéal. Cette liste devrait bien évidemment s'adapter pour chaque entreprise selon le partenariat qu'elle envisage.

¹ BOUYAHIAOUI N.: « Comment négocier et mettre en œuvre une action de partenariat ? », Institut Supérieur de gestion et planification, séminaire Alger 20 Mai, 2002.

A/ L'objet de la coopération :

Cela consiste à déterminer le stade du processus production où la coopération sera effective.

B/ Le type de coopération :

Une fois que l'entreprise à déterminer le type de coopération, elle devrait prendre en considération quelques éléments importants liés à celle-ci. Si la coopération est de type industrielle, cela consiste à déterminer : complémentarité de l'outillage, capacité de production, souplesse de l'outil de production. Si elle est de type technologique, dans ce cas la, elle s'intéresse : aux compétences spécifiques dont devrait disposer le partenaire, technologie recherchée, disponibilité de brevets, et si la coopération est commerciale : présence dans les différents canaux de distribution, force de vente, connaissance d'un marché étranger, similarité des méthodes commerciales, image des produits.

C/ Le profil du partenaire :

Cela se traduit par :

La taille de la société, le chiffre d'affaire, la gamme de produits et parts de marché, la réputation, la situation financière, la qualité de la gestion, les pays où la société est active, l'expérience de la coopération, la marché visé, la localisation idéale du futur partenaire, complémentarité des activités ou produits, la culture d'entreprise, le profil du management (compétences, éthique, ouvertures.....).

3.2.2/ La recherche des partenaires potentiels :

Cette étape s'intéresse à la recherche des partenaires susceptibles de répondre aux besoins du partenaire initiateur, d'une manière générale et détaillée. Le premier facteur qui devrait être considéré dans la recherche du bon partenaire est relié à la complémentarité des besoins respectifs des deux partenaires.

Si ce facteur est présent, chacun des partenaires pourra voir son propre intérêt à participer à cette expérience. Les partenaires potentiels peuvent être repérés de plusieurs façons.

A cet effet, il est nécessaire d'engager une recherche systématique, car les sources d'information sont multiples et variées, et qui peuvent se traduire comme suit :

3.2.2.1/ Les relations avec le tissu économique :

Pour trouver l'information relative à un partenaire potentiel, l'entreprise dispose de divers canaux, chacun ayant ses avantages et inconvénients.

L'organisme de recherche peut les trouver parmi ses partenaires habituels (utilisation des fichiers clients ou fournisseurs, relation de sous-traitance, collaborations diverses...).

3.2.2.2/ Les sources d'information externes :

Elles sont plus productives, et permettent d'élargir le champ de recherche, surtout à l'étranger : elles présentent des entreprises classées selon un certain nombre de critères tel que : la taille, l'activité, la rentabilité, le chiffre d'affaires.... Et grâce à ces informations, il est possible d'établir une liste plus au moins exhaustive de partenaires potentiels répondant aux objectifs et stratégie de l'entreprise, et qui donnera lieu à une sélection.

3.2.3/ La sélection des partenaires :

Lorsque la liste des partenaires est établie, il convient de passer à une phase de diagnostic et de sélection.

Cette étape est très importante car le choix des partenaires est crucial pour la réussite d'une alliance, elle mérite d'être effectuée avec rigueur, dans la mesure où elle détermine le succès du partenariat. En effet, il devrait y avoir une complémentarité et une comptabilité entre les objectifs de l'entreprise et ceux de son futur partenaire.

En matière de partenariat technologique, la motivation du choix tient avant tout à ses capacités technologiques ¹.

Afin de permettre aux capacités du partenaire d'être pleinement exploitables lors de la collaboration, il convient de veiller à sélectionner un partenaire de confiance, la sélection efficace d'un partenaire exige donc que cette entreprise soit à même d'évaluer tant ses capacités technologiques que sa responsabilité, la compatibilité de sa culture avec la sienne propre, etc.

¹ Fréchet M., op.cit., P. 119.

Pour se faire, dans un premier temps, de proposer à l'équipe de direction une carte multidimensionnelle des groupes de brevets et d'identifier les détenteurs qui pourraient constituer des partenaires adéquats, à charge pour cette équipe, dans un deuxième temps, de se renseigner sur l'honorabilité, la culture ou la personnalité de leurs associés potentiels dans une masse largement dégrossie ¹.

Les managers sélectionnent leurs partenaires en considération d'éléments tels que la réputation ou la confiance qu'ils ont dans les personnes représentants des partenaires potentiels.

Il est clairement établi, en effet, qu'une innovation n'a de chances d'être un succès que si elle est réalisée en réseau. Prenant conscience de l'intérêt d'une sélection portant sur des critères relationnels (réputation, souplesse dans la relation...) l'entreprise innovante ne devra pas négliger d'utiliser le réseau d'innovation qu'elle construit, comme un réseau d'information. La sélection passe par trois étapes essentielles qui sont :

3.2.3.1/ La sélection des entreprises par les données externes :

Elle consiste en établissement d'une fiche d'identité des entreprises de l'échantillon, elle concerne, de manière générale, l'identification du nom du partenaire, leurs formes juridiques, de l'année de création, du capital, de l'adresse....etc. Ces données sont classées en critères de sélection généraux et en critères de sélection financiers.

A/ Les critères de sélection généraux :

Ils sont déduits des études préalables telles que l'étude du marché, parmi les plus courants sont :

- La nature de l'activité qui devrait être en rapport avec l'activité recherchée ;
- La taille de l'entreprise en terme de chiffre d'affaires, du capital et d'effectifs : il faut qu'il ait concordance entre le partenaire chercheur et le partenaire recherché ;
- L'implantation de l'entreprise ;
- Les liaisons financières c'est-à-dire la vérification de l'appartenance de l'entreprise à un groupe ;

¹ Fréchet M., op.cit., P. 119.

- La part du marché et la position concurrentielle ;
- Les références qui sont les brevets déposés par l'entreprise ainsi que le lancement des produits nouveaux sont des critères de sélection ;
- Etc.

B/ Les critères de sélection financiers :

L'analyse financière peut être fournie par certaines banques de données financières, ou à partir d'analyse et du traitement des bilans et comptes de résultats des entreprises.

Les différentes informations sont recueillies indirectement soit par le biais de la presse ou d'autres canaux.

L'analyse financière permet de vérifier la bonne santé des partenaires potentiels et d'éliminer les entreprises dont la situation est difficile, pour cette raison elle devrait absolument être réalisée avant la prise de contact direct avec les entreprises.

Cette analyse financière devrait être concentrée sur trois points essentiels :

- L'évolution ou croissance du chiffre d'affaires : une entreprise qui stagne, a sans doute des difficultés ;
- Le résultat net et la marge brut d'autofinancement ou cash flow, pour avoir la capacité d'investissement de l'entreprise ;
- L'équilibre de la structure financière de l'entreprise et l'existence de ressources pour pouvoir financer les nouveaux investissements liés à l'entreprise devraient disposer des ressources propres.

3.2.3.2/ La sélection par contrat direct :

Elle consiste en un contrat direct établi entre le partenaire initiateur et le partenaire désiré, et ce par le biais des courriers. Une réponse sera accordée ; soit elle est favorable, soit elle est défavorable.

Après une réponse favorable, les concernés (dirigeants) vont fixer un rendez vous précis pour s'entretenir et s'échanger des informations de façon plus profonde. Un

questionnaire peut être établi pour et par chacun d'entre eux, il peut reprendre ou formuler des questions concernant les informations citées antérieurement, pour confirmation ou comme norme exigée de tout questionnaire.

Ce questionnaire permet de déceler d'éventuelles faiblesses et de préparer la négociation ; connaître le passé, le présent et le futur des entreprises, aussi la vocation et nature des activités, nature de la clientèle et la concurrence directe et indirecte de l'entreprise. Delà une lettre d'intention ou un protocole d'accord peut être signé.

3.2.3.3/ L'adéquation des partenaires au projet :

C'est la dernière étape de la sélection qui correspond à l'étape du pré négociation. Toutes les informations sont réunies dans une grille multicritères qui permet de faire un choix définitif. Les entreprises retenues sont celles qui sont les plus en adéquation avec le projet de partenariat même si le partenaire idéal est détecté, le manager devrait encore entamer l'étape de la négociation qui peut s'avérer infructueuse, malgré les précautions prises. Il est donc important et prudent pour le manager de garder en réserve deux ou trois partenaires potentiels dans l'éventualité d'un échec des négociations. La phase de négociation, dans l'éventualité d'une réussite servira à retenir le partenaire final avec lequel il y aura finalisation de l'accord de partenariat.

3.2.4/ La négociation du partenariat :

La négociation est une phase essentielle de la mise en place d'un partenariat. La compréhension et le respect des intérêts du partenaire pendant les négociations sont les principes de base pour la réussite de cette étape. En effet, un partenaire stable ne peut être établi que si les deux parties y trouvent des avantages durables. Il s'agit donc ici de composer avec un partenaire en vue d'établir des objectifs opérationnels en commun et s'en assurer des moyens que chacun fournira pour atteindre des derniers. De plus, la phase de négociation est toujours révélatrice de la réelle implication du partenaire désigné. Le manager peut y vérifier la validité des informations qu'il avait recueillies lors de sa sélection. Connaître les décideurs et les acteurs finaux et lui rendant compte de leur motivation et implication.

Il faudrait qu'il existe deux formes de partenariat ; la forme participative et la forme conventionnelle. La forme participative regroupe des entreprises dont le principal souci durant la période de préparation des accords est de bien choisir, connaître et de construire un

partenariat à long terme en définissant distinctement les contours. Par contre, dans le cadre de la forme conventionnelle, les partenaires restent indépendants, sans liens de participations.

Le partenariat risque donc d'être plus volatile, car chacun des partenaires peut prendre sa liberté plus facilement.

Il est cependant important pour la manager de l'entreprise de garder à l'esprit que la manière d'aborder la négociation ne devrait pas être différente selon le cas, la dimension humaine devant occuper une place primordiale au cours des négociations.

Une liste des règles de négociation est proposée au (x) manager (s) d'entreprise lui permettant de bien mener les différentes étapes de négociations du partenariat, et bien sûr de se doter d'une bonne stratégie des négociations ¹.

Règle n° 1 : Choisir un négociateur compétent :

Il faut s'inquiéter de la qualité du négociateur, même si l'entreprise a franchi les étapes précédentes avec succès. La négociation proprement dite peut complètement échouer parce que représentant de l'entreprise ne dispose pas des qualités requises. Pour éviter cela et assurer une meilleure probabilité de succès.

Il est nécessaire de bien choisir une personne compétant. Les négociations peuvent être conduites soit directement par le dirigeant, s'il maîtrise la culture et la langue du partenaire, soit par des intermédiaires, avec mandat en appui. Il est en effet largement préférable que le négociateur dispose du pouvoir de décision afin d'asseoir sa crédibilité, et de pouvoir profiter d'opportunités sans devoir nécessairement communiquer tous les détails à sa direction.

Règle n° 2 : Établir un engagement de confidentialité :

Chaque partie a l'obligation d'informer loyalement l'autre, d'une part en lui transmettant des informations correctes, et, d'autre part, de lui communiquer des renseignements précis.

¹ BOUYAHIAOUI N. « Comment négocier et mettre en œuvre une action de partenariat ? », Institut Supérieur de gestion et planification, séminaire Alger 20 Mai, 2002.

A cet effet, il est prudent que les parties signent un engagement de confidentialité réciproque avant d'entamer la démarche de négociation, avec sanctions à l'appui en cas de non-respect de cet engagement. Cet accord a pour objectif d'éviter des diffusions d'information anti-commerciales par l'entreprise sélectionnée. De plus, il a l'avantage de placer le débat entre les deux entreprises dans un cadre, formel et rigoureux.

Règle n° 3 : Rédiger une lettre d'intention :

La lettre d'intention définit les principes essentiels de la coopération future et les conditions matérielles de celle-ci. Elle devrait être signée par tous dès les premières phases de la négociation.

Règle n° 4 : Fixer les objectifs opérationnels communs :

Les objectifs du partenariat devraient être définis en commun par les deux partenaires afin de garantir une balance équilibrée entre coopération et concurrence, entre objectif individuel et objectif conjoint. Ces objectifs devraient de plus être réalisables et définis, si possible, dans des termes mesurables et non aléatoire quant à leur interprétation.

Règle n° 5 : Préciser les moyens disponibles à la mise en œuvre du partenariat :

Cette règle consiste à une description précise des moyens que l'entreprise va mettre en œuvre pour opérationnaliser le partenariat, et ce à trois niveaux :

- La contribution dans la coopération, son étendue, sa nature (financière, technique, commerciale,...) ;
- Les points forts sur lesquels l'entreprise peut s'appuyer ;
- Les points faibles qu'elle devrait éliminer.

Cette description relève en partie de la réflexion stratégique préalable au partenariat que l'entreprise a réalisée comme toute première étape, pour juger de l'opportunité d'une coopération. A cette réflexion, l'entreprise devra ajouter une analyse des moyens disponibles pour atteindre les objectifs opérationnels qu'elle s'est fixés.

Règle n° 6 : Connaître les moyens disponibles du partenariat :

De même, connaître les forces, les faiblesses, les aspirations du partenaire, ainsi que les moyens qu'il peut apporter à la coopération constitue un avantage indéniable. Cela va permettre d'établir une balance équilibrée entre les forces/faiblesses de l'entreprise, celle du partenaire et assurer ainsi une complémentarité des ressources. En reprenons les informations rassemblées au cours de la validation de type formel réalisée lors de la sélection et tenter de recouper cette information avec les données reçues au fur et à mesure des entrevues. De plus, connaître sa culture, est une tâche à considérer avec attention et respect afin de favoriser un climat propice à la confiance mutuelle.

Ainsi, afin d'assurer une probabilité de réussite maximale du partenariat, il est nécessaire qu'il existe une complémentarité et un équilibre entre les ressources dégagées par chacun, entre les objectifs poursuivis par les deux partenaires, mais également une complémentarité et un équilibre entre les ressources rassemblées et les objectifs visés du partenariat.

Règle n° 7 : Établir un plan de démarrage et de suivi :

Le démarrage est une phase délicate où les partenaires passent de la théorie à la pratique, de la stratégie sur papier à la stratégie active, il s'agit donc d'une phase critique du projet qui ne s'improvise pas. De plus, si le mouvement initial de la coopération est clairement défini, et si la cible est claire, les partenaires pourront contrôler qu'elle se déroule comme était prévu et redresser la situation en cas de dysfonctionnement.

Règle n° 8 : Se méfier des ententes partielles :

L'élément déterminant dans la poursuite des discussions est la compréhension réciproque des dirigeants et négociateurs.

Leur personnalité peut être fort différente pour autant qu'elle s'accommode l'une de l'autre. L'estime, le respect, l'écoute, la culture d'entreprise, sont les termes qui reviennent pour qualifier les affinités entre dirigeants. Cependant, il ne faut pas que celles-ci prennent le pas sur l'intérêt du rapprochement en lui-même. En effet, les intérêts personnels des dirigeants peuvent être fort différents de l'intérêt général de l'entreprise et peuvent justifier la mise en place d'une coopération principalement basée sur une complémentarité subjective.

Chacun des partenaires devrait d'abord apporter les atouts qui rendront le partenariat fort et fiable avant de réaliser une coopération complaisante sur les points faibles.

Règle n° 9 : Déterminer le rôle de chaque partenaire :

Durant la période de négociation, chaque rencontre ou entretien devrait avoir comme ligne directrice la détermination de plus en plus précise du rôle de chacun (passer du « que peut-on faire ensemble » à « comment le faire »). De même, les parties ne devraient pas perdre de vue des modalités de prise de décision. Qui décidera, et quel sera le point de chacun dans ses décisions ?

Règle n° 10 : Notifier par écrit les accords intermédiaires :

Outre l'engagement de confidentialité de la lettre d'intention, il serait opportun de confirmer chaque réunion au sein d'un compte-rendu. De plus, dès qu'un accord sera obtenu, il est nécessaire de l'acter dans un document écrit. L'utilisation de ces documents n'est pas anodine. Tantôt ils démontrent l'existence de véritables contrats autonomes sur lesquels viendront s'articuler le contrat définit permettant de mettre en œuvre l'accord de base (accord cadre, protocole d'accord,...), tantôt ils relèvent le souhait de parvenir à un accord ultérieur (lettres d'intention, accord de principe,...).

Ces négociations entre les deux parties se formalisent par la prise en charge d'un cahier de charge du contrat, et qui contient :

- Identification des parties et habilitation des personnes qui signent ;
- Cadre, objet et domaine d'exploitation précis ;
- Droits et obligations du titulaire ;
- Clauses financières ;
- Durée du contrat de partenariat ;
- Les possibilités de prolongation du contrat de partenariat ;
- Les possibilités de résiliation du contrat de partenariat ;
- Les modalités concernant le partage des charges et des gains.

3.2.5/ Le démarrage du projet du partenariat :

Le processus de démarrage intervient au même temps que les négociations finales. Le démarrage consiste en la réalisation de toutes les actions et décisions prévues par le calendrier défini dans le contrat préétabli.

Le contrat en lui-même revêt une importance particulière en raison du fait qu'il aura force de loi pour les parties. Il est l'aboutissement d'une longue suite de préaccords établis lors de la négociation et formalisés au sein d'un même document. Des éléments importants, objets de la concertation antérieure, s'y trouvent.

Le contenu du contrat est une mise en forme des décisions et accords réalisés par les partenaires de la négociation. Son utilité est double :

D'une part, la formulation écrite oblige les partenaires à une réflexion approfondie qui fera sortir de l'ombre certaines questions passées inaperçues, ou qui n'auraient été traitées que superficiellement. Elle a un effort bénéfique sur la qualité et la précision des accords. D'autre part, en cas de mésentente entre partenaires, le contrat aura force de loi. Ainsi, tout contrat crée « la loi des parties ». L'importance qui lui est accordée devrait cependant être atténuée car déjà lors de la négociation, les parties peuvent être liées par des documents précontractuels tels les protocoles d'accord, accord-cadre.

- Le démarrage consiste en la réalisation de tous les investissements et actions prévus par le calendrier défini dans le contrat tel que : La rencontre des personnes concernées par le partenariat selon un agenda prédéfini ;
- La mise aux normes (technique, hygiène, présentation...) ;
- L'adaptation de l'outil de production ;
- Le démarrage d'un programme de R&D ;
- L'harmonisation du management des partenaires.

Les équipes de direction des deux sociétés mères devraient travailler de manière rapprochée pour s'entendre sur les délais, identifier et résoudre les éventuels conflits.

La conduite d'actions de la communication interne et d'exploitation auprès de l'ensemble du personnel de chaque partenaire permet d'acquérir la compréhension du projet et d'adhésion à celui-ci. Une coopération ne peut en effet réussir sans réelle motivation de la part des personnes qui vont la mettre en pratique, sans quoi ceux-ci feront vite preuve de résistance aux changements, d'autant plus si le partenariat touche à la structure de l'emploi. Il est donc primordial que tous les acteurs de l'entreprise concernés connaissent les tenants et les aboutissants de la coopération, ses objectifs, les résultats escomptés, ses conséquences directes et indirectes sur l'organisation du personnel,... De plus, il est important que l'entreprise organise des interfaces au niveau hiérarchique adéquat permettant la mise au point et la mise en œuvre de la coopération au niveau d'autorité et d'intérêt qui touche directement les acteurs impliqués (chefs d'ateliers directeurs de laboratoire, responsables des achats,...) .

3.2.6/ L'évaluation du projet de partenariat :

L'évaluation du projet de partenariat vient en confirmation de l'atteinte ou non des objectifs fixés. Cette étape est décisive car elle conditionne plusieurs choix stratégiques pour les partenaires qui décident en fonction des résultats obtenus d'approfondir, de modifier ou d'arrêter tout simplement leur collaboration. Le partage des résultats se fera au prorata des apports de ce qui a été conclu dans l'accord.

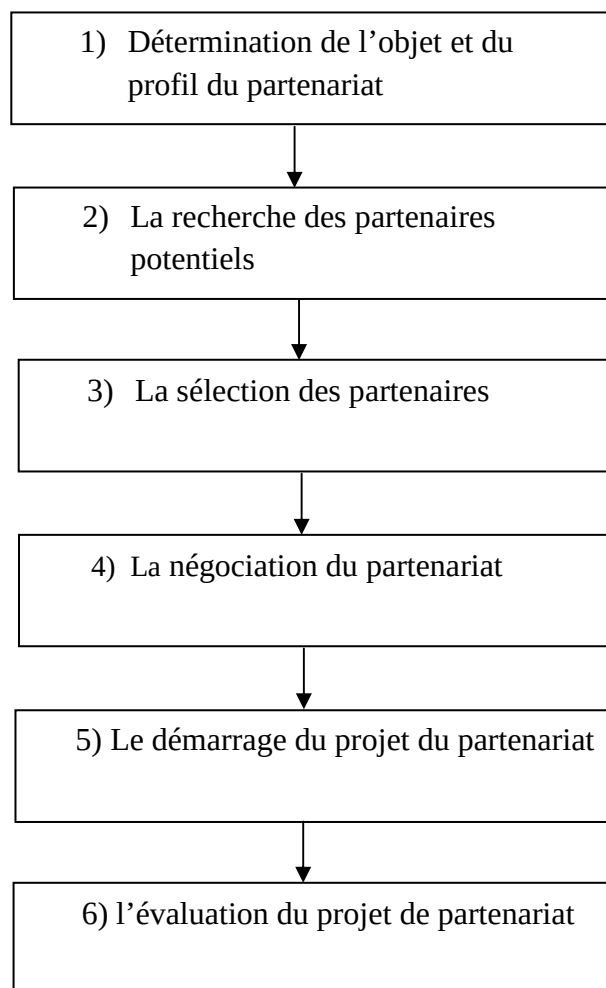
L'évaluation des bénéfices directs et indirects est un exercice délicat car les objectifs secondaires ne sont pas nécessairement explicites ou consciemment ressentis au départ. Il arrive que les partenaires s'engagent dans une alliance coopérative sur la base de quelques visées précises (quantifiées) et d'une confiance mutuelle de bon augure ; celle-ci peut se révéler à l'usage plus fécond qu'imaginée. En clair, un partenaire découvre grâce à l'autre des opportunités de développement insoupçonnées, ou un réseau de relations utiles inespérées.

Dans le même ordre d'idées, il se peut que l'une et/ou l'autre entreprise bénéficie grâce au partenariat, d'importants apports en termes d'apprentissage dont les aspects positifs se répercutent dans des domaines d'activité non touchés par l'accord. L'effet bénéfique est donc démultiplié. Il est important que le système de suivi intègre des éléments qualitatifs mesurés à travers des éléments objectifs comme le nombre de consultations de nouveaux clients, la progression des exportations....

La qualité du plan de suivi, son observation ainsi que la fréquence et la qualité de la communication entre les partenaires permettent d'établir entre eux un climat de confiance. Ce plan de suivi devrait permettre d'évaluer l'avancement du partenariat est fonction des objectifs opérationnels définis lors de la négociation et, le cas échéant, de s'en retirer à temps et à moindres frais, s'ils ne sont pas respectés.

Les étapes de construction d'un partenariat sont représentées par le schéma suivant :

Figure n°4 : les principales étapes du partenariat



Source : Conception personnelle.

3.3/ Éléments fondamentaux de réussite d'un partenariat :

La coopération entre entreprise, c'est avant tout une relation de qualité qui devrait se renforcer jour après jour entre les partenaires. L'absence de tels liens qualificatifs influe inévitablement sur la réalisation de l'objet contractuel. Le caractère privilégié et particulier de la relation devait, en effet, amener les parties à rechercher tous les moyens possibles en vue de la réalisation de cet objet. Par ailleurs, la compréhension et la confiance se doivent d'être réciproques et de devoir de loyauté, puissant de façon à articuler différents éléments : les compétences respectives, l'aspiration et l'aptitude de chacun à accroître l'intensité de la coopération, les besoins ponctuels ou structurels des partenaires, la propension à rénover et à adapter le cas échéant ¹.

Pour obtenir des relations dans une coopération durable et permettant une réciprocité des avantages, plusieurs éléments jouent un rôle fondamental.

3.3.1/ Le rôle de la confiance :

Un réel partenariat vise l'établissement d'une relation stable, de longue durée attentive au respect des engagements de chacun des partenaires et basée sur l'atteinte des objectifs, dans un climat de confiance mutuelle. La confiance correspond à la volonté de se fier à un partenaire d'échange en qui nous croyons. Elle est sous entendue par deux composantes :

- La capacité de l'autre partie à remplir ses obligations de manière fiable et efficace ;
- La bienveillance qui est fondée sur la volonté supposée du partenaire de se comporter de façon honnête.

Le travail au sein de l'entreprise ne peut se réaliser sans qu'une certaine ambiance et un certain consensus se dégagent entre les participants. L'existence d'une relation de confiance et d'emploi étendue constituant l'un des arguments majeurs en faveur de la coopération.

La relation de confiance interne est ainsi censée supplier aux incertitudes générées sur le marché par l'opportunisme des agents et plus généralement par l'existence de coût de transaction ².

¹ Vadcar C., op.cit, P. 66.

² Foray D., Mairesse J., op.cit., P. 271.

La notion de confiance a toutefois abordée dans la théorie des coûts de transaction mais elle est demeurée marginale. Ce n'est que récemment que les travaux en gestion lui ont réservé une place de choix dans le traitement des relations inter entreprises. Malgré l'intérêt « rationnel » à être méfiant, l'observation de la vie des entreprises a montré que les relations d'affaires se passaient difficilement de confiance.

La faiblesse de cette confiance qui règne dans les coopérations est identifiée depuis longtemps. Premièrement, si la confiance entre les parties est fiable, les difficultés qui surviennent ont tendance à être attribuées à la négligence ou à la mauvaise foi des autres parties. Deuxièmement, les parties auront tendance, pour traiter les difficultés ainsi nées, à recourir directement aux mécanismes contractuels et légaux, dès lors que les problèmes rencontrés pourront s'assimiler à une inexécution du contrat.

Aussi la confiance apparaît comme un composant relationnel d'une importance essentielle. La définir n'est pas aisé, et à tenter de le faire en prenant la mesure de toutes les ambiguïtés que recèle la notion de confiance. Celle-ci se développe à partir d'un tissu d'interactions et de perception du risque qu'il n'est pas toujours facile d'identifier.

Le concept de confiance est subtil, diffus et éluif. La confiance peut être vue comme un « état impliquant des attentes positives à propos des motifs d'un autre ayant trait à une situation comportant un risque » ¹.

La prise de risque s'impose comme un élément moteur de la construction de la confiance. Une prise de risque propre aux contrats de longue durée est l'investissement en actifs dédiés pour adapter la relation aux exigences circonstancielles.

Celui ou celle qui accorde sa confiance ne dispose d'aucune garantie que l'autre se comportera de manière acceptable. L'adaptation spontanée d'un partenaire constitue donc une marque de confiance qui tendra à produire un écho favorable chez l'autre ².

Compte tenu du dommage ainsi encouru pour l'organisation, une pratique courante consiste à n'engager au début ses actifs que pour une valeur limitée. Si la relation s'est avérée concluante et que la confiance n'a pas été trahie, les partenaires pourront, si la relation ne poursuit, investir des actifs plus lourds. Il semble que le contrat devrait permettre de voir si les deux parties vont pouvoir continuer à travailler ensemble.

¹Fréchet M., op.cit, P. 73.

²Idem, P. 76.

Il semble exister un lien serré entre niveau de formalisme et confiance. En effet, le rôle d'un contrat est de diminuer le risque relationnel. Il existerait donc une relation de complémentarité entre confiance et formalise du contrat ¹.

Une autre raison souvent avancée est celle de l'existence d'une culture d'entreprise définie par Crémer (1990) comme un ensemble de savoir partagés par une partie des membres de la firme ².

Pour Kreps (1990), dans son modèle de réputation, montre comment se met en place le mécanisme d'établissement de la confiance. Chaque membre du groupe est en mesure de s'engager dans une relation de coopération, sans savoir si son adversaire n'en profitera pas, le processus de coordination s'effectuant par l'observation mutuelle des actions du partenaire. La solution à ce dilemme passe alors par le développement d'une culture d'entreprise, qui présente un principe de choix et fournit des règles de référence, en d'autres termes la présence d'un bien particulier dans lequel il est possible d'investir : la réputation ³.

Pour Williamson, la culture comme constituant une prévention contre les comportements opportunistes, puisque dans une transaction ou une partie devrait faire confiance à l'autre, la réputation de cette dernière peut constituer un instrument de réduction des coûts de transaction nés des besoins de spécification des coûts de contrats et de contrôle ⁴.

La réputation repose sur une logique circulaire, qui oblige la partie à qui l'on fait confiance et l'honorer dans la seule mesure où, si elle en abuse, elle se prive des opportunités futures d'engager des transactions profitables.

Toutefois, elle n'est efficace que si sa diffusion est assurée et donc si la communication entre les acteurs est suffisamment développée, en d'autres termes si le processus d'apprentissage interne est à l'œuvre et qu'il permet la tenue et la répétition des interactions. De ce fait, l'établissement de liens de confiance diffère selon le type de firmes, mais également selon le type de relation interne.

¹ Fréchet M., op.cit., P. 77.

² Foray D., Mairesse J., op.cit. P. 271.

³ Idem.

⁴ Idem, P. 272.

Il est cependant acquis que la confiance ne se décrète pas, mais elle repose au contraire sur une construction permanente des règles et normes internes de fonctionnement entre les acteurs de la firme, le caractère répété des engagements réalisés par les acteurs et la lenteur inhérente au temps d'acquisition de cette denrée constituant l'une de ses caractéristiques majeurs.

La confiance permet de réduire la perception du risque associé aux comportements opportunistes de l'autre partie.

Une confiance partagée permet des gains supérieurs pour les deux parties. Donc il s'agit de convaincre le partenaire de son honnêteté, avoir confiance en lui, qu'ainsi à l'activité commune tout en étant intègre et honnête.

3.3.2/ L'engagement :

Considérant qu'une relation se développe et se construit, un accord initial est considéré comme étant un signe que chacun des partenaires donne à l'autre pour montrer sa volonté de s'engager. Le contrat constitue alors un signe par lequel les parties se reconnaissent mutuellement un statut de partenaire privilégié.

Au début de la coopération, les parties s'engagent dans un contrat incomplet qui correspond à un accord cadre. Cet accord n'est ni parfaitement incitatif, ni rigoureusement auto-exécutoire. Portant les partenaires en respectant l'esprit, en instaurant une confiance minimale entre les partenaires, il leur permet d'approfondir la coopération.

L'enjeu pour le client n'est pas de sélectionner un fournisseur sur la base de chiffrements qui ne peuvent pas être représentatifs, mais plutôt de choisir celui qui présente la plus grande volonté de coopérer et la meilleure dynamique d'apprentissage.

En effet, l'accord initial a la force d'un symbole dans la coopération. Or, la confiance permet le développement de la coopération et engendre des économies de surveillance. Au-delà du contrat initial, les accords annuels permettent non seulement de préciser l'objet de la coopération et les engagements réciproques, mais ils représentent aussi le renouvellement de cet accord initial. C'est le signe que la coopération se développe.

Le partenariat implique un engagement réciproque de long terme entre deux firmes juridiquement indépendantes.

Dans le cadre, l'accord a pour but de définir l'objet de la coopération, le partage des gains issus de la collaboration ainsi que les mécanismes d'adaptation liés à la relation de long terme ¹.

Des règles communes, un système de récompense et de partage des risques, un engagement réciproque et une responsabilité mutuelle sont les fondements du partenariat qui offrent les garanties suffisantes contre les comportements opportunistes et favorisent au contraire le climat de confiance ouvrant la voie à la coopération.

Le partenariat s'organise autour d'un contrat incomplet qui donne un cadre à la relation. Les parties se mettent d'accord sur l'objet de la coopération, mais ne spécifient pas toutes les conditions de l'échange.

Le partenariat s'organise donc autour de deux types d'accords :

- Un contrat incomplet initial qui permet de développer un projet collectif ;
- Des accords annuels qui visent à fixer les objectifs (prix qualité, délai, volume), les axes d'amélioration et éventuellement les mécanismes de sanctions/ récompenses (pénalités de retard et / ou de non qualité) pour une période donnée. Ces accords annuels permettent de formaliser l'évolution de la relation.

Ces deux types d'accords rendent visible et explicite une relation qui repose largement sur des mécanismes informels comme la confiance, le partage de normes relationnelles (flexibilité, solidarité, partage d'information) entre les partenaires.

Le contrôle du respect des accords annuels s'effectue parfois au moyen d'un reporting du fournisseur à l'acheteur, mais aussi plus systématiquement par le biais des remontées d'informations des utilisateurs, au sein de l'entreprise cliente, des prestations du fournisseur (usines, bureaux d'études,.....) vers l'acheteur.

¹ Blanchot F. : « Les accords inter-firmes et concepts associés : une grille de lecture en terme d'interpénétration Organisationnelle », presses universitaire de Nancy, 1999, P. 26.

En cas de non respect des accords, les sanctions peuvent s'exercer de deux manières :

- En cas de manquement mesuré, des pénalités peuvent être prévues ;
- En cas de manquement grave, le partenariat est rompu, selon les dispositions prévues au contrat initial ¹.

L'engagement fait référence à la volonté de voir la relation continuer à long terme et de faire les sacrifices nécessaires pour y parvenir en investissant dans la relation.

3.3.3/ La communication :

La communication est « un instrument déterminant de cohérence et de continuité » ². Comme elle peut être définie comme la transmission d'informations dans le but d'obtenir de la part du destinataire une modification de comportement ³.

La communication interne est l'ensemble des flux d'information qui s'établissent entre les salariés ⁴. L'entreprise devrait s'efforcer de canaliser ces flux de communication et d'orienter l'information vers les destinataires concernés. C'est la condition pour que les messages importants soient correctement transmis et pour la masse d'informations ne vienne pas submerger les destinataires.

La politique de communication interne cherche à canaliser les flux d'information, encourager les échanges entre salariés, faire connaître les objectifs.

L'adoption de la stratégie du partenariat est une décision stratégique qui appartient à la direction générale de l'entreprise, et qui exige des changements majeurs. Cette action entraîne souvent, une évolution de la culture d'entreprise, qui pourrait s'accompagner par des bouleversements des habitudes remis en cause des systèmes, modification des comportements.

Elle nécessite de ce fait, du temps, de la patience et des investissements à court terme qui consiste aux coûts engagés par l'entreprise afin de motiver et former son personnel.

¹ Brousseau E. : « Contrat et comportement coopératifs : le cas des relations interentreprises », Edition CNRS, 1996, P. 34.

² Deysine A., Duboin J., op.cit., P. 724.

³ Les manuels de l'étudiant, op.cit., P. 145.

⁴ Edighoffer J-R., op.cit, P. 108.

Une telle décision exige une volonté réellement affirmée et une implication sans faille de la part de la direction.

A ce niveau, la vocation de la direction est de faire communiquer ses objectifs à l'ensemble des partenaires de l'entreprise et le faire adhérer. Autrement dit, faire en sorte que tout les partenaires partage le mouvement de la coopération, et s'y associe volontairement.

La communication signifie : être en relation. Cela dit, d'une part donner de l'information, et d'autre part recevoir et surtout traiter l'information. Cette action est fondamentale pour l'entreprise qui vise à ce que ses partenaires soient motivés et accepte l'évolution et l'amélioration.

L'échange d'informations contribue à une meilleure coordination des actions des partenaires en leur permettant d'atteindre plus facilement les objectifs fixés. La qualité de l'information (sa précision, sa richesse et son caractère pertinent) permet aux partenaires de réaliser leurs tâches de façon plus efficace. En effet, la communication lorsqu'elle est complète, permet :

- D'assurer la synchronisation des opérations des partenaires ;
- Générer des capacités de création de valeur supplémentaires de plus, elle contribue à réduire les risques de conflit et de dysfonctionnement.

L'échange d'information constitue pour l'entreprise une motivation à l'engagement et un moyen d'augmenter la confiance mutuelle.

3.3.4/ L'équité entre les partenaires :

Selon laquelle les individus cherchent à concilier leurs intérêts personnels avec le besoin de maintenir des relations sociales. L'équité implique des taux d'échange égaux en terme de rapport coût/ bénéfice, chacune des parties devant avoir des bénéfices proportionnels à ses investissements.

Pour que le partenariat se développe, il est nécessaire que chaque participant trouve un intérêt à la poursuite de la relation, ce qui suppose que la rente issue de la coopération soit répartie de manière à ce que chaque firme en tire bénéfice qu'elle jugera juste.

Enfin, il y a lieu de dire qu'il faut du temps pour la confiance s'installe et se développe dans un partenariat, afin que les partenaires apprennent à parler le même langage et conviennent de but et d'objectif communs, chacun devrait en conséquence apporter quelque chose à l'autre partie prenante pour être durable à long terme. Cet apport devrait répondre aux buts et objectifs propres à chacun des partenaires et c'est ce que lui donne un aspect graduel et séquentiel.

La réussite d'un partenariat se traduit par l'atteinte des objectifs, cependant, étant donné le caractère multidimensionnel des objectifs, il est difficile d'évaluer à l'aide de résultat financier, à cet effet, la notion appropriée est la satisfaction des parties.

En outre, le partenariat est lié à des valeurs qualitatives telle la confiance, l'aptitude à réagir la flexibilité, valeurs qui sont mesurées intuitivement qu'objectivement, ainsi l'élaboration et le suivi d'un ensemble d'indicateurs soigneusement sélectionnés et adaptés à des projets de partenariat permettent d'établir de meilleurs voies de communication, d'avantage de transparence consolident et favorisent la durabilité de l'accord.

L'étude de cette section nous a permis d'aboutir à la conclusion que l'élaboration d'un partenariat réussi n'est pas une chose aisée à réaliser car associé à un environnement en perpétuel mouvement lui donne un caractère dynamique, de plus, les influences organisationnelles et individuelles font ressortir la difficulté d'établir une architecture fixe à la construction d'un parfait partenariat.

Conclusion du chapitre I :

La coopération comprend des formes variées de partenariat destinées à des stratégies d'internationalisation, d'innovation technologique ou d'expansion de marché, les comportements présentent les particularités d'une concertation à plus au moins long terme entre firmes qui ne renoncent ni à leur indépendance juridique ni à leur autonomie de décision.

Pour qu'un partenariat puisse être conclu, il faut tout d'abord qu'il ne soit pas incompatible avec les règlements en vigueur limitant l'action collective, il faut ensuite pouvoir trouver des candidats à la relation ; quatre conditions devraient être réunies qui constituent autant d'obstacles potentiels au partenariat : la firme considérée devrait disposée de capacité qui intéressent d'autres firmes, ses objectifs devraient être compatible avec les leurs, elle devrait être digne de confiance et devrait pouvoir faire connaître sa demande, il faut

enfin que les éventuels candidats disponibles aient le profil requis, c'est-à-dire disposent des capacités recherchées, soient compatibles notamment en terme d'objectifs et soient digne de confiance.

L'impossibilité de remplir ces conditions devraient donc conduire à renoncer au choix d'un partenariat même si ce mode relationnel apparaît par ailleurs particulièrement adapté à la situation.

Après avoir cerné les différentes dimensions du partenariat dans le processus d'innovation au plan théorique, nous allons nous interroger dans le chapitre suivant sur les aspects caractérisant la technologie et l'innovation au sein d'une entreprise.

Chapitre II:
**Les aspects caractérisant la
technologie et l'innovation au sein
d'une entreprise**

Chapitre II : Les aspects caractérisant la technologie et l'innovation au sein d'une entreprise :

Introduction du chapitre II :

L'accélération de la mondialisation des échanges, la vitesse de renouvellement des produits, les techniques, des savoir-faire, des marchés, la pression permanente des restructurations financières et, enfin, les perspectives des marchés, ont achevé de convaincre les entreprises de gérer au mieux l'ensemble de leurs ressources financières, commerciales et humaines dans le cadre d'une stratégie globale.

L'importance et la complexité des évolutions technologiques aujourd'hui bien admises rendent insuffisante une appréciation parcellaire des phénomènes d'innovation confiée à un département de recherche et d'études ou à des services fonctionnels. Le management et la stratégie d'entreprise, les règles de fonctionnement ne sont finalement tributaires sur longues périodes que d'un nombre extrêmement limité de grands facteurs. Au premier rang de ceux-ci se trouve évidemment la technologie qui est une application permanente de l'innovation.

Relever le défi de l'innovation est une préoccupation permanente aujourd'hui dans les entreprises, attestée par l'importance des budgets consacrés à la recherche, au développement de nouveaux produits, ainsi qu'à l'amélioration constante de l'efficacité de la chaîne de valeur. Quelque soit le secteur d'activité ou la taille, il est nécessaire de satisfaire des parties prenantes exigeantes (clients, actionnaires...) en créant de la valeur. Un contexte économique contraint par l'offre, une concurrence mondialisée, des évolutions techniques rapides sont autant des facteurs qui incitent à innover.

La création de valeur pour les différentes parties prenantes oblige les entreprises à obtenir et conserver un avantage concurrentiel. L'innovation est un moyen privilégié d'y parvenir puisqu'elle place la firme en position de monopole pour une durée plus au moins longue selon le secteur, la nature de la technologie et les modalités de mise en œuvre.

Au moins cinq bonnes raisons rendent l'innovation nécessaire : la rapidité de l'évolution des technologies, la rapidité de l'évolution des marchés, la vivacité de la

concurrence internationale, les transferts de technologies dus à l'internationalisation croissante.

Le lien entre innovation et technologie est naturel : la technologie s'améliore en continu au travers d'innovations dites « incrémentales » qui tracent, chemin faisant, une trajectoire technologique (une innovation révolutionnaire) vienne substituer une nouvelle technologie à l'ancienne, en un processus de destruction créatrice décrit par Schumpeter.

Après avoir effectué dans une première section un éclairage de la notion de la technologie au sein de l'entreprise. La section suivante définira l'innovation qui peut être considérée comme étant un facteur du développement de l'entreprise.

Section 1 : La technologie au sein de l'entreprise :

La technologie est devenue l'un des ressorts essentiels du développement de nos sociétés. Depuis longtemps, l'innovation et l'évolution des techniques ont affecté la vie des entreprises. La prise de conscience des enjeux du changement technique et de leurs conséquences sur la vie des organisations et sur la dynamique des marchés remonte aux origines du développement industriel. Mais ce n'est que dans les dernières décennies que la technologie a progressivement occupé le devant de la scène.

Une technologie constitue une importante variable stratégique. Elle balise le cycle de vie des industries qui, lui-même conditionne les choix stratégiques des entreprises et ainsi modifie les conditions de la concurrence entre firmes. Elle représente un patrimoine qu'il faut maintenir, gérer, développer pour bénéficier d'avantages concurrentiels.

De ce fait, l'objet de cette section est de mieux cerner la notion de la « technologie » afin de déterminer son effet stratégique au sein de l'entreprise.

1.1/ la notion de la technologie :

Nous notons les définitions données par les auteurs suivants :

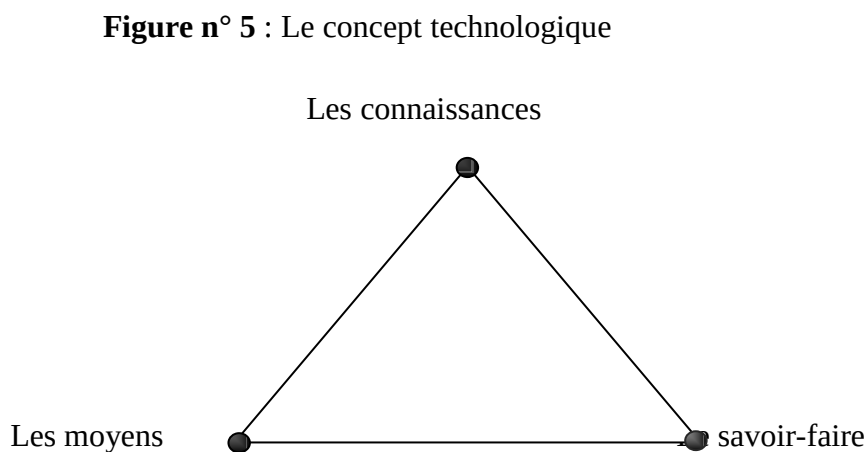
Selon J.J. Salomon : « la technologie est l'application des connaissances et des pratiques rationnelles des savoirs scientifiques et savoir-faire technique à la satisfaction des besoins économiques et sociaux, réels ou imaginaires, par la création, la diffusion,

l'organisation et la gestion industrielle de biens et de services. La technologie est un processus social qui se réalise à travers des innovations techniques »¹.

Dedijer.S définit la technologie comme « le fond de la connaissance théorique (Know-how) : savoir-faire existant à un moment donné dans un système concernant les arts industriels »².

Le Duff.R et Maisseu.A : la technologie est définie comme « l'ensemble cohérent organisé des techniques, outils, matériaux, méthodes et savoir-faire, toutes applications du contenu des sciences (physique, de la vie et du comportement) employées à des fins le plus souvent économiques, dans le but de produire des biens ou des services marchands »³.

La technologie ne peut être réduite à une seule de ces composantes et cela peut être représenté selon le schéma suivant :



Source : Ribault J.M., Martinet D. et Lebidois D. : « Le management des technologies », Edition d'organisation, 1991, P.15.

A partir de ces définitions, il ya lieu de retenir que la technologie est un agencement de connaissances, de moyens et de savoir-faire appliquées à des fins économiques, sachant que :

¹ Dussauge P., Ramanantsoa B. : « Technologies et stratégies d'entreprise », Edition Ediscience, 1994, P. 13.

² Le Duff R., Maisseu A. : « Management technologique », Edition Sirey, 1991, P. 7.

³ Idem.

- Les connaissances : résultent de la recherche scientifique dans le domaine donné ;
- Les moyens : ensemble de biens matériels qui concrétisent la technologie ;
- Savoir-faire : est un ensemble de compétences professionnelles incorporées à la force de travail.

La technologie n'est pas :

- Un savoir-faire transmis, un « tour de main » artisanal ou artistique qui, s'il progresse, le fait de façon autonome, en dehors d'une démarche rationnelle de recherche (il n'y a pas de « technologie » de la haute couture) ;
- Une technique de base faisant partie du domaine public qui se définit ou s'améliore en dehors de toute connaissance scientifique (La moulage, le fraisage.... Ne sont pas des technologies) ;
- Une procédure ou une capacité intellectuelle qui n'est pas directement liée à la production industrielle, c'est-à-dire qui n'agit pas au moyen d'actifs industriels. La technique comptable ou financière, le contrôle de gestion, le marketing et même la conception du logiciel ne sont pas des « technologies »¹.

Mais, Pour qu'il y ait technologie ;

- ✓ Il faut qu'il y ait « entreprise », la recherche scientifique fondamentale menée en dehors d'objectifs économiques, n'est pas, à proprement parler, technologiques ;
- ✓ Il faut qu'il y ait production matérielles d'objets, la construction de satellites ou d'avions fait appel à de la « technologie », alors que les activités qui reposent essentiellement sur des techniques de commercialisation ne sont pas « technologiques » ;
- ✓ Il faut qu'il y ait une démarche, explicite ou pas, de « recherche et développement », c'est cette fonction qui fonde la technologie comme liaison science/technique/production ;

¹ Dussauge P., Ramanantsoa B., Op.cit., P. 182.

- ✓ Il faut qu'il y ait possibilité de « combinaison » des technologies. Informatique et télécommunications sont un bon exemple de l'intérêt stratégique de ces combinaisons.

A cet effet, la technologie peut être définie comme suite : « procédé ou ensemble de procédés permettant après une démarche explicite ou implicite de recherche et d'amélioration des techniques de base ou d'application de connaissances scientifiques, d'envisager une production industrielle ¹ .

1.2/ Le cycle de vie des technologies :

Une technologie est un ensemble complexe de connaissances scientifiques et techniques, de savoir-faire et de procédés dont la maîtrise permet la conception de produits et leurs productions industrielles. Complexes, combinatoires et plus en plus transversales, les technologies sont devenues partie intégrante des sciences de gestion à partir du milieu des années soixante-dix (70).

La notion la plus importante née de ces travaux reste sans doute celle du cycle de vie des technologies qui permet de comprendre leur dynamique intrinsèque et les choix offerts à l'entreprise entre continuité ou rupture ².

Une notion utile pour guider les choix d'allocation de ressources en matière de technologie semble être celle de cycle de vie des technologies inspirée directement de la notion de cycle de vie du produit ou de cycle de vie de l'activité.

Le développement des technologies semble, en effet, s'effectuer selon un processus qui est représenté par une courbe en S ³.

La durée de vie d'une technologie est évidemment très variable. Il s'agit d'une courbe d'efficacité qui représente les progrès en termes d'efficacité d'une technologie en fonction de ses investissements cumulés de développement.

Les technologies suivent des cycles de vie. Elles passent par des phases de naissance (démarrage), de croissance, de maturité et vieillissement (stagnation).

¹ Dussauge P., Ramanantsoa B., Op.cit., P.19.

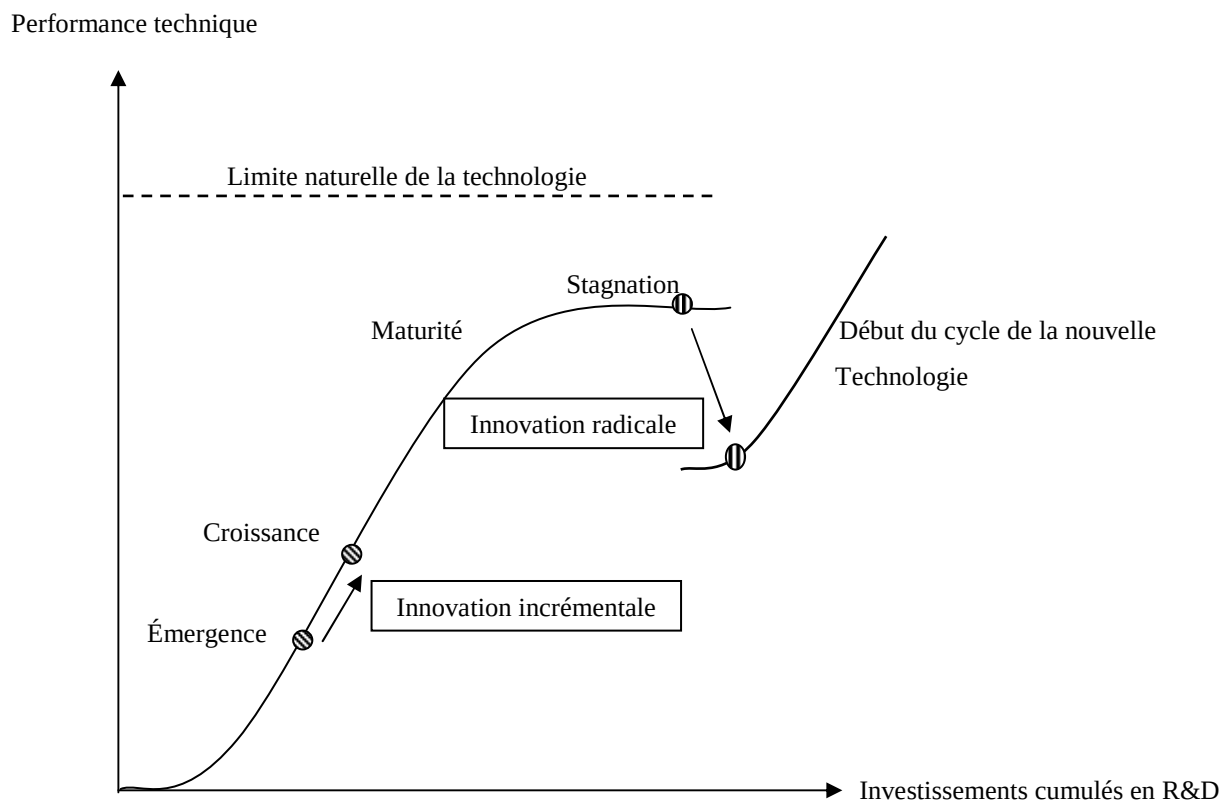
² Loilier.T, Tellier.A : « Gestion de l'innovation », Edition management et société, 1999, P. 19.

³ Dussauge P., Ramanantsoa B., Op.cit., P.68.

- En ordonnée du graphique, il s'agit de la performance de technologie étudié ;
- En abscisse est placé le temps (Σ des investissements de R&D).

Ce cycle permet de comprendre l'opposition entre innovation radicale et incrémentale, et les dilemmes technologiques sous-jacents qui les caractérisent. L'entreprise peut innover par amélioration ou par substitution d'une technologie utilisée dans le produit ou sa fabrication. L'innovation incrémentale consiste à prolonger et remonter la courbe en S tandis que l'innovation radicale consiste à choisir une nouvelle technologie et donc à se placer sur autre courbe¹.

Figure n°6 : Cycle de vie d'une technologie et innovation



Source : Loilier T., Tellier A., Op.cit., P. 20

¹ Loilier T., Tellier A., Op.cit., P.19

Dans une première phase, l'entreprise devrait investir durablement sur le développement d'une technologie avant que le résultat de cet investissement se fasse sentir de façon significative. Cette phase correspond à l'émergence de la technologie en question. Elle est généralement caractérisée par de nombreux essais erreurs de la part des développeurs et par une efficacité limitée des résultats obtenus. Les performances futures et l'éventail des applications potentielles de la technologie en développement sont encore largement inconnus. Cette phase expérimentale, où la nature du travail des hommes de la R&D est essentiellement scientifique, est ainsi caractérisée par un fort degré d'incertitude technique ;

A partir de la deuxième phase, l'exploitation de la technologie commence à se traduire par des produits nouveaux commercialisés. Les applications potentielles sont désormais mieux connues, les voies d'évolution sont établies et le travail effectué au sein de la R&D concerne de plus en plus la mise au point d'applications et l'ingénierie. Dans cette phase, l'entreprise a accumulé une certaine masse de connaissances et de savoir-faire sur la technologie considérée, les progrès sont beaucoup plus rapides. La technologie peut représenter alors une importante source d'avantage concurrentiel car seuls quelques acteurs la maîtrisent. La technologie clé est celle qui a un impact important sur la fiabilité technique et économique du produit ;

Au fur à mesure que nous avançons sur la courbe de cycle de vie, les investissements en R&D sont de plus en plus importants pour des progrès de plus en plus minimes. La technologie va être progressivement adoptée par l'ensemble des acteurs du secteur et devenir une technologie de base, nécessaire à l'activité. En phase de maturité, l'efficacité marginale des investissements se met à décroître. A cet effet, pour atteindre un accroissement donné des performances exige la mise en œuvre de ressources importantes ;

En phase de stagnation, les progrès de plus en plus rares, de plus en plus onéreux. Les performances sont proches du maximum théorique, la technologie touche à ses limites. Cette dernière phase de l'évolution de la technologie est principalement celle où se pose le problème de l'innovation. La stagnation ne signifie pas forcément sa disparition mais plutôt son remplacement dans ses usages les plus massifs ;

Le cycle de vie des technologies est un complet très utile pour analyser la succession des innovations, établir les alternations qui s'offrent à l'entreprise, déceler les menaces et

opportunités technologiques et, au-delà, comprendre l'évolution des systèmes technologiques. Son utilisation reste cependant délicate pour deux raisons majeurs :

- Tout d'abord, pour tracer de telles courbes il est nécessaire d'identifier les facteurs de performances représentatifs de la technologie en question et mesurer l'évolution de ses performances dans le passé. Cette tâche est difficile. Elle peut passer par des collectes d'informations sur le rapport bénéfice /coût, le champ d'application des brevets, le degré d'incertitude techniques, le niveau d'intérêt de l'activité, les barrières à l'entrée..... ;
- Ensuite, il est nécessaire de bien vouloir que dans la conception, la production et la commercialisation de ses produits, l'entreprise combine une multitude de technologie, plus au moins importantes sur les coûts et les performances, et pouvant se situer à des stades différentes de leurs cycles de vie respectifs ¹.

1.3/ La typologie des technologies :

La technologie étant un ensemble complexe de connaissances scientifiques et techniques, de savoir-faire et de procédés dont la maîtrise permet la conception de produits et leur production industrielle, tel qu'elle a été définie précédemment peut prendre plusieurs formes :

1.3.1/ Technologies de procédé-technologie de produit :

Il existe deux types de technologie à savoir :

1.3.1.1/ Technologies de procédé :

C'est l'ensemble des dispositifs engagés dans la transformation d'objets de travail en vue d'aboutir à un produit final. Autrement dit, elle concerne l'amélioration du processus de fabrication visant généralement à la simplifier et à en réduire les coûts et elle touche essentiellement les opérations de fabrication et leur enchaînement².

¹ Loilier T., Tellier A., Op.cit., P. 22.

² Le Duff R., Maisseu A., Op.cit., P. 11.

1.3.1.2/ Technologie de produit :

Cette technologie est plus complexe que la précédente, c'est l'ensemble des dispositifs matériels et immatériels permettant l'usage et fonctionnement du produit¹.

Elle s'intéresse à toutes les caractéristiques du produit visant en général l'amélioration des prestations offertes au client. La technologie peut intervenir sur deux plans :

- concernant le concept fonctionnel du produit ;
- concernant la conception technologique du produit.

1.3.2/ Technologie Selon leur effets concurrentiels :

Lors de la mise en œuvre d'une activité donnée, les technologies intervenantes n'ont pas le même écho-concurrentiel et la maîtrise de certaines d'entre elles s'avère importante pour le succès de l'entreprise, en raison de leur implication dans la maîtrise des coûts et différenciation.

La classification des technologies varie selon les auteurs ainsi que leur domaine d'application. Le cabinet Arthur.D little propose une répartition des technologies en trois grandes catégories ².

1.3.2.1 /Les technologies de base :

Se sont les technologies qui présentent dans la mise en œuvre d'une activité, dont l'entreprise à la maîtrise. Mais l'impact concurrentiel n'est pas décisif, car elles sont procédées par tous les concurrents au même niveau leur maîtrise est indispensable à l'exercice du métier.

1.3.2.2/ Les technologies clés :

Se sont celles dont l'entreprise à la maîtrise mais pas la concurrence. Leur impact concurrentiel est, bien entendu, beaucoup plus fort que celui des technologies de base. L'avantage qui en résulte pour l'entreprise est certain.

¹ Le Duff R., Maisseu A., Op.cit., P. 11.

² Les manuels de l'étudiant, Op.cit., P. 172.

1.3.2.3/ Les technologies émergentes :

Ces technologies sont encore en développement, elles ne sont qu'à leurs premières applications et n'intéressent que de façon marginale dans la mise en œuvre de l'activité. Leur potentiel est important et certaines d'entre elles peuvent se transformer à terme en technologies clés. Ce type de technologie présente un risque important dans la phase opérationnelle (leurs effets en termes de coûts et de fiabilité).

Le cycle de vie des technologies se caractérise donc par une transformation des technologies émergentes en technologies clés et une transformation des technologies clés en technologies de base.

Il est assez évident que les diverses technologies qui interviennent dans la mise en œuvre d'une activité n'ont pas toutes le même effet concurrentiel.

La maîtrise de certaines d'entre elles est un atout essentiel pour réussir dans l'activité, en raison des implications qu'elles ont en matière de coût ou de différenciation, notamment, alors que d'autres ne participent que de manière secondaire au succès de l'entreprise, soit que leur effet sur les performances du produit ou sur son coût est faible, encore, parce qu'elles sont largement disponibles et que tous les concurrents peuvent facilement en acquérir la maîtrise.

1.4/ L'effet stratégique de la technologie :

La question de la technologie a fait l'objet d'une vaste littérature en matière de développement des entreprises. La technologie est définie comme une application concrète de connaissance scientifique et techniques à la conception, au développement et à la fabrication d'un produit est, dans bien des cas, un facteur décisif de succès ou d'échec pour les entreprises. Il est donc essentiel de prendre en compte les facteurs technologiques dans la réflexion stratégique pour tenter d'intégrer les choix technologiques dans le processus d'élaboration de la stratégie de l'entreprise.

A cet effet, la stratégie est l'ensemble de décisions et d'actions relatives aux choix des moyens et l'articulation des ressources en vue d'atteindre un ensemble de buts et d'objectifs ¹.

La prise en compte explicite de la dimension technologique dans l'analyse stratégique permet d'interpréter plus finement la réalité des situations rencontrées par les entreprises et de proposer des options stratégiques plus diversifiées.

L'importance des enjeux stratégique explique que l'évolution technologique peut remettre en cause les règles du jeu concurrentiel dans un domaine d'activité et qui pourrait modifier la configuration des champs concurrentiels et parfois construire un vecteur de développement nouveau pour certaines entreprises.

L'effet de l'évolution technologique sur la situation concurrentielle des entreprises peut être analysé à trois niveaux :

- Un effet sur l'activité dans son ensemble ;
- Un effet sur les positions concurrentielles perspectives des entreprises du secteur ;
- Un effet sur la structure de la concurrence ².

1.4.1/ L'effet de la technologie sur l'activité :

L'évolution technologique peut profondément affecter le développement d'un secteur d'activité par :

- Son effet sur la croissance et la maturité du secteur ;
- Elle peut également modifier les frontières entre activités, métiers, segments stratégiques, et provoquer ainsi un repositionnement des entreprises dans leurs univers concurrentiels ³.

¹ Les manuels de l'étudiant, Op.cit., P. 152.

² Dussauge P., Ramanantsoa B. : « technologie et stratégie », Revue Havard-L'expansion, Été /1986, P.63.

³ Idem

D'abord, les évolutions technologiques, qu'elles se produisent dans le secteur lui-même ou dans des secteurs distincts, peuvent directement influencer sur le taux de croissance de l'activité, ainsi que, à plus long terme, sur son stade de maturité et son potentiel de développement. Certaines évolutions sont capables de relancer la croissance de l'activité en lui donnant ainsi une nouvelle jeunesse, alors que d'autres peuvent en ralentir la croissance à l'extrême, l'évolution technologique peut provoquer l'apparition d'activités nouvelles comme la disparition plus ou moins brutale d'activités rendues obsolètes.

Pour en revenir aux modèles classiques de l'analyse stratégique, notamment les modèles de portefeuille d'activités, il ya lieu de constater que l'évolution technologique est un des déterminants essentiels d'une des deux dimensions sur lesquelles ils sont tous fondés ;

Croissance du secteur pour le BCG (matrice de Boston consulting group), formalisé à la suite de l'effet d'expérience, cette matrice s'articule au tour de 02 variables stratégique ; qui sont : la part du marché d'entreprise sur le segment, et le taux de croissance du segment analyser.

A travers la part du marché relatif, l'entreprise mesure la rentabilité et donc le niveau des ressources dégagés par chacun des segments. La croissance permet de mesurer des besoins de liquidité générer par les différents segments. Le BCG part du principe que l'un des objectifs essentiels de la stratégie est de permettre une allocation optimale des ressources dont dispose l'entreprise entre différent segment stratégique pour acquérir une meilleure position concurrentielle globale ¹.

Fondés aussi sur la maturité de l'industrie pour ADL, celle-ci a la particularité d'introduire une perspective dynamique qui s'articule autour de la notion de cycle de vie et du degré de maturité d'une activité. A cet effet, le cabinet conseil ADL a ainsi proposé une matrice fondée sur la technologie (technologies de base, technologies clés, technologies émergentes) ².

Et enfin fondés sur la valeur ou attrait de l'activité pour Mc Kinsey, cette matrice reprend la logique attrait/atouts. Elle est construite autour de deux axes : la valeur du secteur et la

¹ Leroy Frédéric : « Les stratégies de l'entreprise », Edition Dunod, 2001, P. 95.

² Idem, P. 102.

position concurrentielle de l'entreprise. Les atouts de l'entreprise sont relatifs. Il est nécessaire de les comparer avec ceux concurrents afin de vérifier si certaines compétences de l'entreprise ne sont pas banalisées. La matrice Mc Kinsey permet de prendre en compte des particularités sectorielles et les spécificités de l'entreprise. Sa force réside dans sa plasticité qui lui permet de s'adapter à différents profils d'entreprises ainsi qu'à des secteurs très divers.

L'évolution technologique affecte en second lieu la segmentation stratégique, c'est-à-dire à la fois le découpage de l'activité globale de l'entreprise en métiers homogènes et la définition des systèmes ou les champs concurrentiels sur lesquels elle est en compétition. La segmentation stratégique a pour objet de donner à l'entreprise un système de représentation d'elle-même et de son environnement, elle précise qu'elle devrait être son métier, ces domaines d'activité stratégique, ces segments stratégique, et ces produits et services. Ainsi, la firme se donne du sens de la cohérence et des possibilités d'action.

Les changements technologiques peuvent ainsi progressivement atténuer les frontières entre des industries jusque-là distinctes les unes des autres, pour finalement donner naissance à un nouveau métier unique.

De la même façon, l'évolution technologique peut conduire à une résegmentation de l'activité en domaines plus limités, nettement distinctes les unes des autres.

1.4.2/ L'effet de la technologie sur les positions concurrentielles :

La technologie peut être à l'origine d'avantages concurrentiels de (02) ordres pour les entreprises :

- Un avantage de coût ;
- Une source de différenciation¹.

Le recours à des technologies plus performantes peut d'abord permettre à l'entreprise d'améliorer sa position sur certains éléments de sa structure de coût et lui donner ainsi un avantage global sur ses concurrents au niveau des coûts.

¹ Dussauge P., Ramanantsoa B., Op.cit., P. 64.

L'avantage de coût peut certes reposer sur la taille et les économies d'échelle, sur l'expérience accumulée¹.

A cet effet, l'innovation technologique est une des causes importantes de l'effet d'expérience et, par conséquent, l'un des moteurs de la réduction des coûts. Si l'effet d'expérience lie la position relative du coût à la part de marché, avantageant ainsi les gros concurrents, l'innovation technologique, si elle est le fait d'une entreprise de taille plus réduite, peut permettre de contourner l'effet d'expérience et l'obstacle de la taille en avantageant, au contraire, des concurrents plus petit mais plus innovateurs, qui réussiront ainsi à être compétitifs.

Outre son effet sur les coûts, la technologie est une des sources les plus importantes de différenciation pour les entreprises. La maîtrise de la technologie plus performante permet en effet d'offrir un produit dont les caractéristiques sont supérieures à celles des produits concurrents et perçue comme telles par le marché.

Dans les stratégies de différenciation, l'avantage concurrentiel repose sur la spécificité de l'offre qui permet de se distinguer de l'offre standard. Reconnaisant cette valeur supérieure, les clients sont prêts à payer un surprix².

Les stratégies de différenciation se fondent, dans de très nombreux cas, sur une maîtrise technologique spécifique.

La technologie peut être à l'origine d'avantages sur les coûts, d'une part, et d'une différenciation des produits, d'autre part, ces deux effets ne sont pas nécessairement exclusifs l'un de l'autre, mais peuvent parfois se produire simultanément.

1.4.3/ L'effet de la technologie sur la structure de la concurrence :

Entraînant une modification de facteur clés de succès (FCS) dans une activité, les évolutions technologiques sont capables d'altérer les barrières à la mobilité propre à cette

¹ Leroy F., Op.cit., P. 48.

²Idem, P. 39.

activité, et de provoquer la disparition de certains concurrents existants comme faciliter l'entrée dans le secteur de nouveaux concurrents.

Ces facteurs clés de succès (FCS) sont les éléments stratégiques qu'une entreprise devrait maîtriser pour être compétitive dans une activité donnée. Ils sont objectifs et propre à une activité particulière. Toute entreprise devrait donc s'efforcer de mieux maîtriser les FCS que les concurrents¹.

Dés lors que les nouvelles technologies prennent une importante accrue dans une activité, les entreprises qui maîtrisent le moins bien ces technologies et qui n'ont pas les moyens ou la volonté de les acquérir peuvent être tentées d'abandonner le secteur. A l'inverse des entreprises extérieures à l'activité, mais qui ont une forte maîtrise de ces technologies, peuvent en profiter pour y pénétrer.

L'effet stratégique de la technologie est dans bien des cas décisifs, et les choix technologiques effectués par l'entreprise méritent donc une attention extrême.

En raison même de leur importance, les choix technologiques ne devraient pas rester en amont du processus de formulation de la stratégie de l'entreprise, mais devraient, au contraire, en être l'une des composantes principales.

D'un point de vue organisationnel, cela implique que les problèmes de technologies devraient non pas être délégués purement et simplement à une direction technique des études ou de la recherche, mais rester, au moins en partie, du ressort de la direction générale.

1.5/ Les différentes voies d'accès à la technologie :

Si la création au sein de l'entreprise d'une fonction R&D permet l'émergence d'idées nouvelles et développement de savoir-faire, elle ne représente pas pour autant l'unique mode d'accès à la technologie et à l'innovation. Divers acteurs de l'environnement peuvent offrir à l'entreprise qui sait les saisir d'importantes opportunités d'innovation. Il pourra s'agir d'autres entreprises du même secteur ou de secteurs différents, de centres de recherche public ou privés. Dans le même temps, l'innovation nécessite souvent l'acquisition d'actifs

¹ Leroy F., Op.cit, P. 24.

complémentaires et il existe de multiples voies pour y accéder, autres que la simple intégration.

Pouvoir disposer des technologies nécessaires pour se développer dans une activité est un préalable incontournable à la mise en œuvre d'une stratégie dans cette activité. Ces différents modes d'accès peuvent être classés comme suite :

- La R&D interne ;
- La sous-traitance ;
- Les prises de participation et le contrôle ;
- L'acquisition de licences ;
- Les accords de coopération¹.

1.5.1/ La R&D :

Elle consiste à assurer à l'intérieur de l'entreprise, notamment par le biais de la fonction R&D, le développement de l'innovation. Cette forme d'organisation permet a priori à l'entreprise de s'assurer une rente sur l'exploitation de l'innovation en limitant la diffusion des connaissances développées et en protégeant par des moyens légaux des pratiques d'imitation ².

En effet, l'intégration de la recherche et du développement comme moyen d'accès à la technologie et comme source d'innovations, en particulier de produits nouveaux, est une forme d'organisation très répandue, car elle donne à la firme une grande indépendance pour mener sa politique d'innovation et pour s'en approprier les bénéfices en cas de succès.

Cette intégration demeure cependant la solution la plus longue en termes de durée de développement, la plus coûteuse en termes d'allocations de ressources, et la plus risquée. Pour une innovation importante, les investissements en R&D sont tellement importants que l'échec de cette innovation peut entraîner la disparition de l'entreprise. Lorsque le succès est au bout de la route, il peut être aussi spectaculaire.

¹ Loilier T., Tellier A., Op.cit., P. 70.

² Idem.

Il reste cependant que l'émergence de l'innovation au sein de l'entreprise pose de nombreux problèmes. Elle ne devrait pas tarir les sources externes d'informations et d'idées qui sont les plus fréquents. Elle devrait, à la fois être aux services des objectifs stratégiques de la firme et à l'écoute des idées nouvelles qui apparaissent à l'extérieur.

Comme il est nécessaire qu'elle s'attache à respecter les plans, calendriers et budgets définis par l'entreprise mais également à offrir les degrés de liberté et les marges de manœuvre qui sont indispensable pour que les idées nouvelles soient imaginées, développées et adoptées.

1.5.2/ La sous-traitance :

Elle consiste à faire réaliser l'activité de recherche, par le biais de contrats, à des organismes externe. Les contrats de recherche externe pour lesquels l'entreprise sous-traite à un organisme extérieur (laboratoires, sociétés d'étude, centres de recherche, universités....) la réalisation d'un développement technologique particulier. Une telle solution, si elle permet d'avoir recours à des spécialistes et à des équipes de très haut niveau tout en donnant à l'entreprise la propriété industrielle des innovations obtenues, ne lui apporte pas une réelle maîtrise des technologies considérées et rend plus difficile la réalisation de développements ultérieurs. Elle peut cependant se révéler très efficace dans certaines conditions, couplée avec la mise en place de compétences internes à l'entreprise.

1.5.3/ Les prises de participation et le contrôle :

Elles consistent à faire l'acquisition, au moins partielle, d'une autre entreprise innovante et représentent ainsi un mode de croissance externe. Leur avantage premier est de permettre l'acquisition rapide de compétences nouvelles, notamment pour combler un retard face à un concurrent. Cette formule permet également de prendre position sur des activités radicalement nouvelles au potentiel incertain.

Dans ce cas la, l'utilisation du « capital risque »¹ est essentiel, car il permet un droit de regard sur les connaissances développées par une entreprise en contrepartie d'une prise de participation².

1.5.4/ L'acquisition de licence :

Cette formule consiste à acheter le droit d'exploiter, dans des conditions déterminées lors du contrat, des connaissances développées par un innovateur externe. L'avantage de cette formule réside dans le fait que l'octroi de licences profite généralement aux deux parties. Pour l'acheteur, cela représente souvent le moyen le plus rapide, le moins coûteux et le moins risqué d'accéder à une technologie ; pour l'innovateur, cela permet de diffuser plus largement l'innovation, d'augmenter les chances de succès en augmentant l'offre décidée.

Cependant, il convient de noter que l'exploitation des licences est soumise à des restrictions légales et à des conditions dont l'acheteur devrait prendre connaissance avant toute décision.

1.5.5/ Les accords de coopération :

Ils consistent à partager, avec une ou plusieurs autres entreprises, l'effort de R & D. Ces accords associent les efforts de plusieurs entreprises pour développer de nouvelles technologies. Une telle solution mérite de partager les coûts, et de limiter les risques, mais ce n'est envisageable qu'entre des entreprises parfaitement d'accord sur les moyens à mettre en œuvre, les axes de recherche et de développement, et pour qui des problèmes ultérieurs de concurrence ne se posent pas.

Les accords de coopération peuvent prendre des formes très diverses. Ils peuvent d'abord concerner des entreprises concurrentes, ou qui entretiennent des relations clients-fournisseurs. De plus, ils n'impliquent pas forcément la constitution de structures communes mais peuvent simplement consister en un échange de licences accompagné parfois de

¹ Le capital risque consiste à un placement financier des épargnants dans les entreprises qui disposent d'un important potentiel de croissance (et donc de gains pour l'investisseur) mais qui opèrent dans des activités financièrement risquées (risque de perte du capital investi). Il permet de financer les activités liées aux Nouvelles d'entreprise.

² Loilier T., Tellier A., Op.cit., P. 71.

personnels. La multiplication de ce type de partenariat est une tendance actuelle largement observée.

Les raisons les plus évoquées pour expliquer ces nouvelles formes d'innovations collectives sont la forte croissance des coûts de R&D et l'importance des risques d'échec.

La constitution et la gestion des coopérations en R&D posent néanmoins de nombreux problèmes. Il est tout d'abord difficile de trouver un équilibre entre l'apprentissage collectif qui implique partage et diffusion des connaissances et la protection individuelle de chaque participant. Il n'est pas rare de voir des acteurs se désengager ou minimiser leur participation par crainte d'une répartition non équitable des résultats.

A cet effet, plusieurs auteurs ont montré l'importance des facteurs identitaires et humains dans la réussite de ces coopérations et la nécessité d'avoir entre les participants un niveau de confiance suffisant.

En effet, ce mode d'accès à l'innovation entraîne des coûts spécifiques d'organisation, de fonctionnement, de management, de transaction et de gestion de la coopération et qu'il est indispensable de disposer d'outils d'allocations et de répartition des coûts et profit.

En résumé, la technologie apparaît donc, dans bien des cas comme un des facteurs décisifs de succès pour l'entreprise, ce qui justifie pleinement que la dimension technologique soit prise en compte de façon explicite, et intégrée à l'analyse stratégique.

L'étude de cette section nous a permis d'aboutir à la conclusion que, les stratégies technologiques mises en œuvre par les entreprises font largement appel à des éléments de stratégies relationnelles, qu'il s'agisse de relation avec l'État, entre entreprise prétendues concurrentes, ou avec tout partenaire extérieur, et devraient donc être analysées.

Enfin, la technologie est dans de très nombreux cas au centre de la définition, par l'entreprise elle-même, de son métier, les compétences technologiques de l'entreprise sont d'ailleurs avant tout celles des hommes et des femmes qui travaillent pour elle. La technologie est donc souvent au cœur même de la culture et de l'identité de l'entreprise.

Loin d'être une variable exogène qui s'impose à l'entreprise et que celle-ci ne peut que subir, la technologie est, en définitive, l'une des composantes essentielles dans la formulation et la mise en œuvre de la stratégie.

Nous allons essayer dans ce qui suit d'étudier l'innovation comme étant un facteur de développement d'une entreprise.

Section 2 : Innovation : Facteur du développement de l'entreprise :

En économie, l'intérêt pour le thème de l'innovation s'est développé tant en macro-économique qu'en économie industrielle. En économie industrielle, la stratégie d'innovation est considérée comme l'un des déterminants les plus importants de la compétitivité de l'entreprise.

Le but de cette section est de faire ressortir la notion d'innovation, ses formes, son processus, facteurs facilitant ou freinant l'innovation, et enfin le financement de celle-ci.

Le terme « Innovation » tire son origine du mot latin « Novare », qui signifie « remettre en état » ou « modifier ». L'innovation est donc avant tout synonyme de nouveauté, de ce qui n'existait pas auparavant ¹.

2.1/ Définition et Objectif de l'innovation :

Avant de définir l'innovation, il y a lieu d'expliquer la confusion entre R&D et innovation. Ces deux notions correspondent à des réalités bien différentes.

- R&D est défini comme l'ensemble des travaux de création entrepris de façon systématique en vue d'accroître la somme des connaissances et engendrant des externalités qui profitent au-delà des entreprises réalisant la R&D, à l'ensemble du tissu industriel ;
- En aval de R&D, l'innovation technologique s'inscrit dans une démarche applicative et s'apparente à la mise au point d'un service, d'un produit ou d'un procédé mise sur le marché. Elle a été codifiée dans le manuel d'ISOLO (OCDE, 2005).

¹ Pilorget L. Op.cit., P. 31.

2.1.1/ Définition de l'innovation :

Nous disposons de plusieurs définitions du concept innovation :

Selon Schumpeter « L'innovation est le résultat de l'établissement d'une nouvelle fonction de production, un changement dans l'ensemble des possibilités définissant ce qui peut être produit et comment il peut l'être »¹.

Selon Le Duff R. et Maisseu A. « L'innovation est une transformation d'une idée en un produit vendable nouveau ou amélioré, ou un processus nouveau ou amélioré pour assurer le succès de développement et la commercialisation des produits »².

Selon L'O.C.D.E. « L'innovation scientifique et technologique peut être considérée comme la transformation d'une idée en un produit nouveau ou amélioré, ou en un processus opérationnel dans l'industrie ou le commerce, ou en une nouvelle méthode de service social.

Ainsi elle couvre toutes les mesures scientifiques, techniques, commerciales et financières nécessaires pour assurer le succès dans le développement et la commercialisation de produits manufacturés nouveaux ou améliorés pour permettre l'utilisation commerciale de procédés et de matériels nouveaux ou pour introduire une nouvelle méthode de service social »³.

L'innovation peut se concevoir comme un processus de création de nouveauté sur les prestations offertes par l'entreprise et/ou ses procédés de production.

L'innovation peut être appréhendée comme une modification plus au moins profonde des ressources (notamment technologiques) utilisées et développées par l'entreprise⁴.

Schumpeter a joué un rôle important dans le domaine de la recherche en innovation. Il fait la distinction dans sa définition de l'innovation entre le développement de produits nouveaux et les simples améliorations réalisées sur des produits déjà existants, comme par exemple l'amélioration des procédés de fabrication ou de commercialisation.

¹ Le Duff R., Maisseu A., Op.cit., P. 104.

² Idem.

³ Le Duff R., Maisseu A., Op.cit., P. 104.

⁴ Loilier T., Tellier A., Op.cit., P. 12.

Il concentre son travail sur la première catégorie d'innovation, à savoir les innovations techniques, celles qui relèvent du matériel. L'innovation est donc à prendre au sens de « développement de produits ou procédés reposant sur une technologie nouvelle ou améliorée et leur commercialisation sur le marché ou leur mise en œuvre dans la production »¹.

Toutes ces définitions entendent que, d'une manière générale, l'innovation est une transformation d'une idée ou un ensemble d'idées par l'établissement d'une nouvelle fonction dont le but est d'établir un procédé nouveau ou amélioré et/ou de fabriquer un produit nouveau ou amélioré que ce soit sur le plan industriel ou commercial.

2.1.2/ Objectifs de l'innovation :

Les objectifs de l'innovation diffèrent selon des besoins de l'entreprise, pour prendre la décision d'innover, l'entreprise se base habituellement sur ses objectifs, tant du point de vue des produits et des marchés, que des buts à atteindre grâce à son activité innovatrice.

A cet effet, plusieurs objectifs de l'innovation peuvent être présentés comme suite : ²

- Remplacer les produits qui sont retirés des circuits commerciaux ;
- Étendre la gamme de produits compétitifs ;
- Mettre au point des produits réducteurs des dangers sur l'environnement ;
- Maintenir et/ou accroître la part de marché d'un produit ;
- Adapter et ouvrir de nouveaux marchés pour un produit ;
- Réduisant les coûts salariaux par unité produite ;
- Diminuant la consommation de matériaux ;
- Diminuant la consommation d'énergie ;
- Réduisant les coûts de conception des produits ;

¹ Pilorget L., Op.cit, P.32.

²La perche B. : « L'innovation pour le développement, enjeux globaux et opportunités locales », Edition Karthala, 2008, P. 15.

- Réduisant les détails de production ;
- Améliorer la qualité d'un produit ;
- Améliorer les conditions de travail.

2.2/ Les formes de l'innovation :

L'innovation étant le résultat de la mise en œuvre d'une nouvelle fonction de production, peut prendre plusieurs formes. Les innovations peuvent être classées de multiples manières :

- Selon les domaines d'application ;
- Selon le degré de radicalité ;
- Typologie des formes concrètes d'innovation technologique.

2.2.1/ L'innovation selon les domaines d'application :

La manière la plus simple de classer les innovations est de faire référence à leur domaine d'application. Il ya lieu de distinguer dans ce cas, l'innovation de produit de l'innovation de procédé.

2.2.1.1/ L'innovation de produit :

Elles consistent à offrir un produit (ou un service) présentant au moins une nouveauté par rapport aux offres existantes et perçu comme tel par le marché visé¹.

Cette définition peut paraître très générale mais elle a le mérite d'englober tous les types d'innovation de produit. En effet, l'innovation est souvent perçue uniquement comme une modification du contenu technologique qui améliore ou élargit les fonctions remplies par le produit. Mais elle peut porter également sur les conditions d'utilisation, de distribution et, au-delà, sur l'ensemble des prestations offertes au client.

¹ Loilier T., Tellier A., Op.cit., P. 12.

2.2.1.2/ L'innovation de procédé ou de processus :

L'innovation de procédé consiste en une transformation des processus industriels mise en œuvre pour concevoir, réaliser et distribuer les produits et services¹.

Traditionnellement, les auteurs différencient innovation de produits et innovation de procédés en leur affectant un but économique différent. L'amélioration de la productivité est obtenue par une innovation de procédé et élargissement des biens offerts sur le marché correspond à une innovation de produits².

2.2.2/ L'innovation selon le degré de radicalité :

Une autre façon de s'intéresser à l'innovation est de distinguer les innovations significatives, qui ont un impact considérable sur le marché et la concurrence, des simples améliorations. Cette distinction entre les degrés d'innovation repose sur l'intensité technologique du changement introductif. Il s'agit d'innovation radicale par opposition à l'innovation incrémentale.

2.2.2.1/ L'innovation radicale :

L'innovation radicale consiste à utiliser des savoirs et savoir-faire nouveaux pour augmenter les performances de l'offre. L'effort d'innovation porte dans ce cas sur le développement et/ou l'utilisation des technologies nouvelles. Comme elle entraîne souvent de profondes mutations sociales et concurrentielles, elle est qualifiée aussi d'innovation « de rupture »³.

Elle est fondée sur l'application d'une ou plusieurs technologies combinées. Elle modifie d'une manière profonde et totale les produits ou leurs coûts. Cela exige souvent un savoir-faire nouveau, parfois étranger et totalement différent de celui utilisé habituellement. Ce genre d'innovation nécessite des investissements importants et compétences nouvelles⁴.

¹ Loilier T., Tellier A., Op.cit., P. 12.

² Les manuels de l'étudiant, Op.cit., P. 171.

³ Loilier T., Tellier A., Op.cit., P. 13.

⁴ Le Duff R., Maisseu A., Op.cit., P. 106.

2.2.2.2/ L'innovation incrémentale :

Elle consiste en une amélioration progressive des performances (prestations, coûts) de l'offre existante et n'exige pas de savoir-faire nouveaux. Elle représente plutôt une suite d'actes d'apprentissage et d'adresse sur une technologie donnée. Elle est fort intéressante financièrement car les risques encourus restent à un niveau acceptable¹.

Se sont des améliorations de produits issues des progrès réalisés sur les technologies constitutives qui forment une courbe dite d'apprentissage. Ces améliorations se rapportent aux contenus technologiques du produit, aux procédés de conception et de production qui proviennent de la diffusion des progrès technologiques².

2.2.3/ Typologie des formes concrètes d'innovation technologique :

L'innovation technologique peut prendre les formes concrètes diverses :

- Les nouvelles technologies de matériaux (exemple : l'acier inoxydable) ;
- Les nouveaux composants correspondants à l'évolution d'une métatechnologie (exemple : le pneu à carcasse radicale) ;
- Les nouveaux produits simples c'est-à-dire constitués d'un seul sous système (exemple : le stylo à bille) ;
- Les nouveaux produits complexes c'est-à-dire constitués de plusieurs sous systèmes (exemple : la navette spatiale, la télévision couleur) ;
- Les nouveaux conditionnements (exemple : l'aspirine effervescente).

2.3/ Processus d'innovation :

En raison de la complexité de la notion d'innovation et de la variété des acteurs impliqués, le processus d'innovation apparaît pour d'écrire tout le long cheminement entre la création d'un nouveau produit ou procédé de sa vente ou son utilisation.

¹ Loilier T., Tellier A., Op.cit., P. 13.

² Le Bas C. : « Économie du changement technique », Edition l'interdisciplinaire, 1991, P. 144.

L'innovation désigne à la fois le processus de création par l'entreprise d'une offre considérée comme nouvelle et le résultat de ce processus.

Le terme processus peut être défini comme étant un ensemble organisé d'activités mettant en œuvre des ressources et des compétences diverses destinées à la réalisation d'un résultat défini. Cet ensemble, qui traverse les fonctions de l'entreprise, peut être agencé de manière plutôt séquentielle ou plutôt parallèle¹.

A cet effet, le concept d'innovation ne se contente pas de l'appréhender comme le simple résultat de l'activité de R&D. l'innovation est également un processus qui engendre incertitude et instabilité².

Le lancement de nouvelles technologies implique une chaîne complexe de transformations et d'ajustements. Ces nouvelles technologies vont diffuser dans le tissu économique et social ; cette diffusion même entre dans le processus d'innovation car elle intègre de nombreux éléments d'innovation et d'amélioration des produits ou procédés qui interfèrent entre eux.

Le processus d'innovation représente la combinaison des actions réparties dans le temps qui permet d'élaborer l'offre nouvelle, c'est-à-dire d'aboutir à l'output innovation.

En effet, une représentation généralement admise du processus repose sur une succession linéaire d'activités, de la science à la technologie puis à l'industrie. La description proposée est la suivante : recherche, pré développement, développement, prototype de laboratoire, essais, mise au point, prototype d'usine, construction de l'appareil de production, fabrication, commercialisation (ou diffusion)³.

En d'autre terme, les processus d'innovation se développent dans les phases de genèse, d'expérimentation, d'organisation, d'exploitation et de diffusion dont chacune a son propre rythme. Ils impliquent des acteurs différents dans leurs créativité, leurs motivations, leurs pouvoirs, leurs compétences, leurs modèles de décision, leurs volonté de mettre leurs idées en œuvre, leurs capacités de communication, de négociation et de leadership.

¹ Loilier T., Tellier A., Op.cit., P. 189.

² Idem, P. 30.

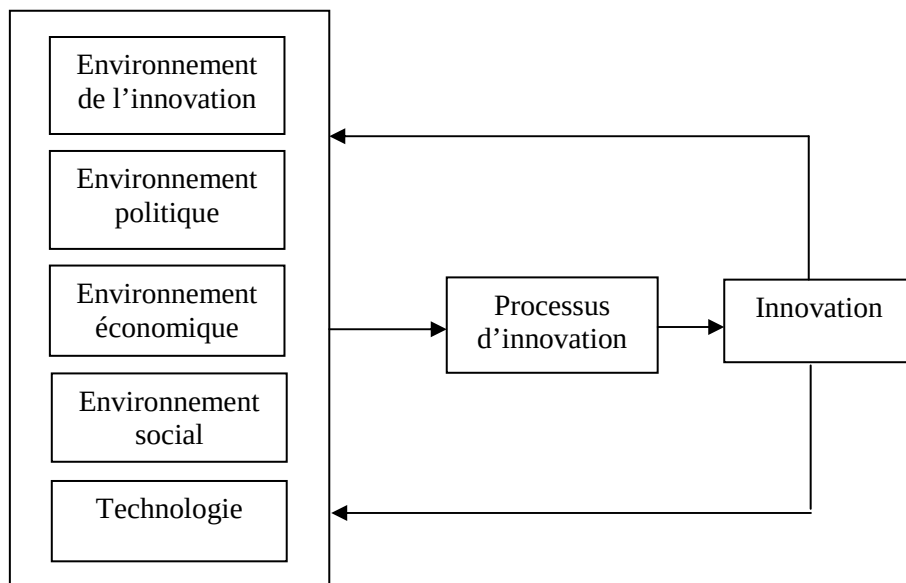
³ Pilorget L., Op.cit., P. 36.

Le processus d'innovation ne concerne pas seulement la phase d'émergence des idées nouvelles, mais celle de leur mise en œuvre, celle de leur diffusion au sein du secteur initial.

Les processus d'innovation sont aussi des processus d'apprentissage relatifs à l'acquisition et au transfert des connaissances, et des processus de négociation et de leadership entre les acteurs les plus créatifs et autres, qui devaient coopérer dans la mise en œuvre de l'innovation.

Le processus d'innovation peut être schématisé comme un système ouvert sur l'environnement technique (la science et la technologie), l'environnement social ou socioculturel, l'environnement économique et politique. Le processus d'innovation est alimenté en ressources et informations par les différents environnements dans lesquels il se situe. Il transforme ces entrées en innovation. Celle-ci ayant un impact substantiel, sur l'environnement. Ce système est présenté sur la figure n°6.

Figure n°7 : Innovation et processus d'innovation



Source : Dussauge P. : « Technologie et stratégie d'entreprises », Edition science international, 1994, P.40.

A travers cette figure, l'innovation se définit et se mesure par son impact sur l'environnement.

Le processus d'innovation, par lui-même, est composé de l'ensemble des activités qui permettent de transformer un potentiel technologique en une innovation. C'est ainsi que l'innovation consiste en une séquence d'activités débutant par une invention suivie d'un processus d'adaptation de l'invention à une demande potentielle et, enfin, d'un processus de diffusion dans l'environnement.

A cet effet, le processus d'innovation est un processus de traitement d'information et de réduction progressive d'incertitude. Il est habituellement représenté par une séquence de phases de transformation allant de l'idée, voire de l'intuition, à la réalisation concrète d'un objet ou d'une méthode et à sa diffusion.

Cette description ne tient pas en compte de différentes interactions entre partenaire, qui sont essentielles dans le processus d'innovation. A cet effet, il existe parfois de fortes rivalités internes, par exemple entre le service de R&D et la production, ce qui représente un frein majeur à la diffusion de l'innovation¹.

Le processus d'innovation peut être simple dans leur but, leur opération et leur modèles de décision, mais malgré tout l'innovation est un processus risqué et coûteux. Ces processus sont complexes, et ils se déroulent dans un contexte d'incertitude.

2.4/ Facteurs facilitant ou freinant l'innovation :

Comme pour tout processus, il existe des facteurs qui facilitent l'innovation et d'autres qui la freinent. Par ailleurs, et en fonction de la situation et de la manière dont les entreprises les mettent en œuvre, certains facteurs qui sont des leviers à l'innovation peuvent parfois devenir des freins et vice versa.

2.4.1/ facteurs facilitant l'innovation :

Les leviers de l'innovation peuvent être des sources d'information diverses, des institutions d'enseignement/recherche et des informations généralement accessibles.

¹ Pilorget L., Op.cit, P. 37.

➤ **Les informations :**

La liste suivante présente les sources d'information, aussi bien internes à l'entreprise qu'externes, qui sont jugées pertinentes dans un certain nombre d'enquêtes de l'OCDE ¹ :

- ✓ Sources internes au sein de la firme ou du groupe :
 - Activités internes de R&D ;
 - Commercialisation ;
 - Production ;
 - Autres sources internes.
- ✓ Sources externes/sources commerciales :
 - Concurrents ;
 - Acquisition de technologie incorporée ;
 - Acquisition de technologie non incorporée ;
 - Clients ;
 - Sociétés de conseil ;
 - Fournisseurs d'équipements, de matériaux, de composants et de logiciels.

➤ **Les institutions d'enseignement/recherche :**

- Institutions d'enseignement supérieur ;
- Instituts publics de recherche ;
- Instituts privés de recherche ;

➤ **Les informations généralement accessibles :**

- Publications de brevets ;
- Conférences, réunions et revues professionnelles ;
- Foires et expositions.

¹ Le Duff R., Maisseu A., Op.cit., P. 107.

2.4.2/ Facteurs freinant l'innovation :

Pour ce qui est des facteurs freinant l'innovation, les éléments suivants sont considérés comme pertinents sans un certain nombre d'enquêtes de l'OCDE. Ils peuvent constituer des motifs pour ne pas démarrer une activité d'innovation, ou de raisons qui ne permettent pas aux activités d'innovation d'aboutir aux résultats escomptés.

➤ Les facteurs économiques :

- Coûts trop élevés ;
- Absence de sources appropriées de financement ;
- Durée excessive du temps de retour de l'investissement dans l'innovation.

➤ Les facteurs propres à la firme :

- Potentiel d'innovation (R&D, études de conception, etc.) insuffisant ;
- Manque de personnel qualifié ;
- Manque d'information sur la technologie ;
- Manque d'information sur les marchés ;
- Dépenses d'innovation difficiles à maîtriser ;
- Résistance aux changements dans la firme ;
- Disponibilité insuffisante de services externes ;
- Absence de possibilités de coopération.

➤ Les autres raisons :

- Absence de possibilités technologiques ;
- Absence d'infrastructure adéquate ;
- Faiblesse de la protection des droits de propriété ;
- Manque d'intérêt des clients pour des produits et des procédés nouveaux.

2.5/ Financement de l'innovation :

Pour financer ses projets, une entreprise n'a habituellement que quatre possibilités : Soit elle s'autofinance, c'est-à-dire qu'elle utilise les ressources qu'elle-même génère ; soit elle s'endette, auprès des banques ou d'autres intermédiaires financiers ; soit elle accroît son

capital, par l'émission des titres boursier ; soit par appel au soutien financier par les pouvoirs publics ou par des acteurs privés, pour la production et la diffusion de son innovation.

Les programmes gouvernementaux disponibles dans le cadre de l'aide au financement de l'innovation peuvent dans ce cas, être divisés en trois catégories : l'apport direct de capitaux, les incitations financières et les incitations fiscales :

➤ **Apport direct de capitaux :**

Globalement, les apports de fonds propres et les prêts publics sont les moyens les plus utilisés pour renforcer le capital-risque dans une économie. L'État peut donc dans ce cas, soit investir dans des sociétés privées de capital-risque ou créer son propre fonds de capital-risque.

➤ **Incitations financiers :**

La plupart des gouvernements de la zone OCDE garantissent les prêts consentis aux petites entreprises par les institutions financières. En cas de défaillance, la perte encourue par le prêteur se limite au moment du prêt non couvert par cette garantie. Les banques sont dans ce cas fortement encouragées à financer les petites entreprises ayant des projets fiables mais qui ne sont pas toujours en mesure de remplir les obligations de caution habituellement imposée.

➤ **Incitations fiscales :**

Pour réduire le coût des investissements de haute technologie, les gouvernements peuvent aussi mettre en place des incitations fiscales. Les plus courants de ces instruments sont les réductions d'impôts pour les investisseurs.

Au sens large, une innovation est un changement qui conduit de préférence à des améliorations. L'innovation peut être sociale ou organisationnelle, dans le secteur public ou privé. Elle peut aussi se faire en éducation, en santé, en finance, etc.

En règle générale, ce sont les innovations technologiques que cherchent à stimuler les politiques d'innovations, en particulier les innovations technologiques qui sont produites ou utilisées par les entreprises, afin d'accroître leurs performances.

Il est toutefois essentiel de souligner que l'innovation ne signifie pas toujours invention. En effet, l'adaptation d'un produit existant à un nouveau marché ou le repositionnement d'un produit sur un segment de marché différent, ne représente qu'une innovation.

A cet effet, l'innovation n'est pleinement réalisée que lorsqu'elle est diffusée, qu'elle trouve ses utilisateurs et qu'elle devient rentable. Ce qui nous amène à dire que c'est le marché qui confère le caractère d'innovation et qu'il ne suffit pas à un promoteur de déclarer son produit innovant, même si le marché ne l'accepte pas en tant que tel.

Par ailleurs, afin d'éviter de réinventer l'existant, il est nécessaire d'avoir recours à la veille technologique, un outil devenu désormais indispensable pour toute entreprise qui souhaite innover ou se diversifier, en cherchant d'abord à savoir ce que font les concurrents.

Ainsi, l'idée nouvelle peut aussi bien provenir de la créativité de l'émetteur, que ce soit un individu ou un groupe, de la veille stratégique et de la connaissance de l'environnement technique et du marché, ou alors d'une combinaison de ces ressources.

Conclusion du chapitre II :

L'innovation technologique est un facteur clé de la performance et de la compétitivité des entreprises. Elle résulte d'un processus complexe fait à la fois d'interactions internes à l'entreprise elle-même et de l'entreprise avec son environnement.

Le changement, comme base de création de nouveaux produits, est un concept fondamental de l'innovation. De ce fait, l'évaluation des changements qui peuvent affecter une entreprise, devrait nécessairement faire partie d'un processus conscient visant à les convertir en nouveaux concepts de produits, de clientèles et/ou de marchés.

La capacité d'innovation des entreprises est liée à leur aptitude à associer des connaissances provenant de sources externes. Les entreprises devraient donc nouer des liens avec d'autres entreprises et organisations pour acquérir les connaissances dont elles ont besoin pour leur processus d'innovation.

Conclusion de la première partie :

Cette partie était consacrée aux éléments fondamentaux du partenariat d'innovation technologique. Ce partenariat est au centre des débats académiques. L'innovation d'abord, semble être un gage de profitabilité mais aussi de survie pour l'entreprise. Le partenariat, ensuite, recouvrent la réalité aujourd'hui nettement affirmé des liens inter organisationnels dans la stratégie d'entreprise. Le rapprochement de l'innovation et du partenariat prend alors une centralité particulière en gestion. En effet, l'innovation ne se conçoit que grâce à un ensemble d'acteurs hétérogènes.

En se basant sur des perspectives théoriques, notre travail de réflexion a visé à comprendre de l'intérieur un processus de développement relationnel spécifique et éventuellement d'appréhender ce concept et le mode de création des accords de partenariat et donc échapper aux ambiguïtés antérieures. A cet effet, la coopération est un mode qui se substitue à l'affrontement et contribue à une meilleure allocation des ressources dans un environnement incertain.

En créant une organisation commune, formelle sous forme de partenariat d'innovation technologique, les dirigeants d'entreprises répondant à une nécessité économique.

La nature transactionnelle de l'accord semble répondre à un besoin de sécurité et de protection tant qu'il permet la consolidation du positionnement des entreprises coopérants ; ainsi l'accord noué concède à l'accès facilité aux segments de marchés étrangers et permet de résister à la concurrence bien que chaque entreprise maintienne son indépendance, l'instauration d'une coopération met l'entreprise plus en sécurité en la rendant plus efficace.

D'ailleurs, la question de ces accords et plus particulièrement le partenariat d'innovation technologique qui peut être une opportunité concurrentielle, fera l'objet de la deuxième partie de notre travail.

Deuxième partie :
Partenariat d'innovation
technologique : Une opportunité
concurrentielle à partir du cas de
l'entreprise SAIDAL

Introduction de la deuxième partie:

Le partenariat pour le développement et la modernisation du secteur industriel et commercial en Algérie, apparaît aujourd'hui comme une des formes incontournables, d'une part pour l'internationalisation des entreprises algérienne, et d'autre part, aider et accompagner l'économie algérienne à son insertion dans la globalisation.

Le partenariat peut constituer un des instruments fondamentaux de mise en œuvre de la politique globale d'industrialisation de l'Algérie. L'Algérie devra promouvoir le cadre et l'environnement au développement global et durable. Celui-ci ne devrait plus être entendu dans le sens limité d'une simple alliance entre entreprise (publique ou privée) algérienne et l'entreprise étrangère.

Le partenariat peut prendre plusieurs formes d'interventions et s'élargir à des différents domaines et activités. Dans ce cadre, l'Algérie devrait se doter non seulement des moyens aptes à lui assurer son insertion dans le marché mondial, mais aussi des moyens susceptibles de lui permettre d'être en possession des facteurs essentiels lui permettant de préserver son intervention sur le marché algérien.

L'entreprise algérienne devra faire du partenariat l'un des principaux éléments de la mise en œuvre des objectifs d'amélioration de la qualité (en terme de normalisation et de leur adaptation) à partir de la mise à niveau des équipements de production répondant aux exigences des marchés internationaux. De l'amélioration de la structure de financement (de l'exploitation et de l'investissement) par l'accès aux ressources extérieures que constituent l'ouverture du capital et la constitution de partenariat (joint-venture, fusion et acquisition, alliance stratégique, etc...). Enfin, l'efficacité des stratégies de management et de l'apport de méthodes nouvelles de management.

Cette stratégie de partenariat confère aux entreprises et aux centres de R&D une autonomie nouvelle, les incite à innover afin de trouver la forme organisationnelle la mieux adaptée pour la création de la valeur.

Cette partition met en jeu non seulement l'ensemble des potentialités industrielles mais également l'ensemble des capacités de la recherche ; et à partir de cette « nouvelle façon d'être ensemble », résultera un processus synergique nouveau qui relèvera plus de l'esprit d'initiative individuel et collectif que d'un quelconque conformisme institutionnel.

L'adhésion des parties prenantes (Entreprises, laboratoires de recherche, université, etc.) à l'innovation et leur coopération contribueront à les faire évoluer d'un système rigide à un système flexible : nécessaire et indispensable mutation pour affronter un contexte économique en perpétuel changement et marqué par une incertitude et une complexité cognitive croissante.

Afin de permettre une meilleure compréhension du partenariat d'innovation technologique, nous allons prendre dans cette partie comme exemple l'entreprise SAIDAL, entreprise publique économique, dotée d'autonomie de gestion depuis 1989, fut choisi parmi les premières entreprises nationales, pour le statut de société par actions.

Le groupe SAIDAL spécialisé dans la fabrication des produits pharmaceutiques, c'est le leader de l'industrie pharmaceutique en Algérie.

Pour ce faire, nous avons partagé la partie en deux chapitres : le premier tentera d'expliquer le contexte de l'évolution de l'innovation et du partenariat en Algérie et l'industrie pharmaceutique ; le deuxième s'efforcera de montrer l'enjeu du partenariat d'innovation technologique dans le développement de l'entreprise SAIDAL.

A decorative graphic of a scroll with a light gray background and a black outline. The scroll is partially unrolled, with the top and bottom edges showing a slight curve. The text is centered within the unrolled portion.

Chapitre III:
Le contexte de l'évolution de
l'innovation et du partenariat en
Algérie et l'industrie
pharmaceutique

Chapitre III : Les contextes de l'évolution de l'innovation et du partenariat en Algérie et l'industrie pharmaceutique :

Introduction du chapitre III :

Grâce aux réformes économiques engagées par l'État, aujourd'hui, l'économie algérienne est ouverte.

Le droit Algérien offre des incitations nettes afin d'attirer les investisseurs étrangers, la volonté du gouvernement de consacrer l'économie de marché s'est traduite par la création du ministère de la participation et des réformes, d'une nouvelle série de textes relatifs à la privatisation et l'administration du secteur public et aux investissements. A cet effet, l'Algérie est dotée d'une législation plus favorable aux investisseurs nationaux et étrangers.

Les écrits récents concernant l'innovation partent du postulat que l'innovation ne dépend pas d'agents isolés, mais de la façon dont tous les agents interagissent en tant qu'éléments d'un même système. L'innovation dépend ainsi des flux (interactions, transactions, échanges de marché et hors marché) d'information qui circulent entre les personnes et les institutions.

Par ailleurs, le processus de l'innovation mise aussi sur l'accroissement de la diffusion des connaissances. De ce fait, les politiques de l'innovation de la plupart des pays industrialisés reconnaissent la nécessité du soutien des pouvoirs publics à la recherche scientifique et technologique de base, afin de continuer à entretenir les capacités d'innovation.

Le secteur de la santé a toujours bénéficié d'une attention particulière de la part des pouvoirs publics, illustrant ainsi l'intérêt accordé à la protection de l'individu et de la famille.

L'industrie pharmaceutique fait face à des défis de taille. Les clients recherchent un meilleur service. Les actionnaires exigent l'augmentation de la productivité et la rentabilité de la recherche et le développement, afin d'augmenter son chiffre d'affaires et ses marges, réduire le délai de lancement de produits, maintenir les brevets et introduire de nouvelles variantes des produits.

Elle est dans l'obligation d'anticiper, d'assimiler, et d'exploiter une mondialisation en plein essor, tandis que les organismes gouvernementaux exigent un respect constant de la législation et des réglementations.

Les entreprises pharmaceutiques reconnaissent qu'elles devraient se centrer, sur des capacités distinctives et s'associer à des partenaires pour réussir.

Ce chapitre vise à mettre le regard sur : les réformes économiques engagées par l'État Algérien en faveur de l'investissement direct étranger et notamment en faveur des accords de partenariat, mais aussi sur les mécanismes d'aide à la recherche et à l'innovation en Algérie, enfin une intention particulière sur l'industrie pharmaceutique qui fait face à des déficit de taille.

Section 1 : Les réformes économique en faveur du partenariat en Algérie :

Malgré tous les efforts entrepris depuis son accession à l'indépendance, à la fin des années 80, l'Algérie s'est enfoncée dans une crise économique caractérisée par un recul de l'appareil productif et ainsi de l'investissement. De ce fait, les pouvoirs publics ont pris conscience de la nécessité d'engager des réformes portant sur la transformation du mode de régulation de l'économie, afin de la relancer et de bâtir un système politique, économique et social solide et plus ouvert au monde extérieur.

A cet effet, attirer les investisseurs et partenaires étrangers est devenu une prérogative inévitable pour relancer et assainir l'appareil productif Algérien et l'arrimer au train de la mondialisation. Ainsi, une série de réformes ont été entrepris pour mériter la confiance de ces investisseurs étrangers et cela à débuté à partir des années 90 à nos jours à savoir :

- La loi sur la monnaie et le crédit 1990 ;
- Le nouveau code d'investissement (à partir de 1993) ;
- La loi relative à la privatisation (à partir de 1995).

1.1/ La loi sur la monnaie et le crédit (1990) :

En avril 1990 a été promulguée la loi sur la monnaie et le crédit, elle constitue un nouveau dispositif législatif de soutien aux réformes engagées dès 1988 par les autorités publiques du pays, cette importante loi assortie d'un code d'investissement a parachevé le dispositif d'ouverture totale aux capitaux étrangers en autorisant les non-résidents à importer des capitaux, soit pour des investissements directs ¹, soit pour des investissements de portefeuille ², et à rapatrier le principale tel les bénéfices de ces investissements, en supprimant l'obligation de participation de 51% du secteur public Algérien, en autorisant les banques étrangères à s'implanter dans le pays.

Une autre loi votée en 1990 a couvert les activités de commerce extérieur aux capitaux étrangers. Elle autorise grossistes et concessionnaires à s'installer sur le territoire Algérien pour y vendre directement des produits importés, remettant en cause le monopole de l'État sur le commerce extérieur.

En même temps pour encourager l'investissement étranger, des mesures de dévaluation ont modifié la parité du dinar préparant à terme sa convertibilité, cela a ramené les prix à la consommation et les coûts de la main d'œuvre, du foncier, de l'énergie et d'une manière générale des impôts locaux à des niveaux en, devises parmi les plus bas.

Tout cela conçu dans l'intérêt d'attirer les opérateurs et partenaires économiques étrangers et de ce fait, de booster la relance promise.

De plus, dans l'esprit de cette loi, la banque d'Algérie s'est vue attribué son vrai rôle de banque des banques ainsi que dans son rôle de la gestion de la monnaie et du crédit, désormais, elle assure l'organisation, le contrôle de l'orientation de marché financier et monétaire et donc assurer l'équilibre monétaire ³.

¹ Investissement direct désigne la création ou la prise de contrôle majoritaire d'une entreprise existante.

² Investissement de portefeuille est une prise de participation minoritaire dans le capital d'une entreprise. Il répond en général à des motifs de placement.

³ Ammour B. : « Le système bancaire Algérien, textes et réalité » 2^{ème} Edition, 2001, P. 73.

En outre, la loi sur la monnaie et le crédit propose d'assainir le secteur financier et de conférer aux banques et aux établissements financiers leurs vrai rôle dans le financement des activités productives et les encouragés à innover en matière de produit bancaire.

Cette loi avisait à diversifier les sources de financement des agents économiques par la création d'un marché financier.

A cet effet, la loi sur la monnaie et le crédit a été le point culminant d'attraction des investissements étrangers dont les investissements mixtes. Ceux-ci sont définis comme suit :

L'investissement est dit mixte lorsqu'il est financé et réalisé par une ou plusieurs personnes physiques et/ou morales non résidentes, en association dans le cadre d'une société mixte de droit Algérien créée avec un ou plusieurs partenaires locaux choisis librement parmi les personnes physiques ou morales publiques ou privées résidentes. Les pourcentages de participation au capital de la société mixte sont déterminés librement par les associés, la loi n'impose aucun seuil. Sont considérées comme résidentes en Algérie, les personnes physiques ou morales qui y ont leur centre principal d'activités économiques.

1.1.1/ L'apport de la loi en matière de transfert des capitaux :

La loi sur la monnaie et le crédit consacre les articles 183, 184 et 187 que voici :

Article 183 :

Les non résidents sont autorisés à transférer des capitaux en Algérie, pour financer toute activité économique non expressément réservée à l'État.

Le conseil de la monnaie et du crédit définira par règlement, les modalités de ces financements en tenant compte des besoins de l'économie nationale en matière :

- De création et de promotion de l'emploi ;
- De perfectionnement de cadres et de personnel Algériens ;
- D'acquisition de moyens techniques et scientifique et de rentabilisations locales de brevets, licences ou marques de fabrique protégées en Algérie, conformément aux conventions internationales ;

- D'équilibre du marché des échanges « alinéa abrogé par le décret n° 93-13 ».

Article 184 :

Les capitaux ainsi que les fruits, revenus rentes et autres en relation avec les financements mentionnées à l'article 183, pourront être rapatriés et jouissent des garanties prévues par les conventions internationales ratifiées par l'Algérie.

Article 187 :

Les résidents en Algérie sont autorisés à transférer des capitaux à l'étranger pour assurer le financement d'activités à l'étranger complémentaires à leurs activités de biens et services.

Aujourd'hui, le secteur bancaire est engagé dans une mutation qui devrait se traduire par une meilleure bancarisation plus importante et par des opérations plus rapides. La modernisation peut s'accélérer par la mise en œuvre de partenariat avec des institutions bancaires et financières internationales.

Le plan de relance de l'économie et de privatisation offre en outre d'autres opportunités, notamment dans l'ingénierie financière, le montage financier des grands projets et le développement de financement de type leasing ou capital risque.

La banque d'Algérie a publié des textes qui garantissent les droits des investisseurs étrangers en Algérie, comme la liberté de transfert de produit en cas de désinvestissement.

Le secteur public dispose aujourd'hui d'un réseau bancaire important, de la connaissance des métiers classiques de banque, d'un personnel formé.

Les banques étrangères, qui souhaitent investir en Algérie et apporter une technologie moderne peuvent, sans doute, trouver des opportunités de partenariat avec les banques publiques Algériennes. Tout cela viserait à améliorer les modes de financement des investissements et de ce fait encourager et attirer les partenaires étrangers.

1.2/ Le code des investissements :

L'Algérie est dotée d'un code des investissements libéral réformé par l'ordonnance n° 01-03 du 20 Août 2001, celle-ci fixe le régime d'avantages applicables aux investissements nationaux et étrangers réalisés dans les activités économiques de production de bien et de service ainsi que les investissements réalisés dans le cadre de l'attribution de concession et/ou de licence.

D'autres textes législatifs et réglementaires ont vocation à s'appliquer notamment :

- L'ordonnance n° 03-11 du 26 Août 2003 relative à la monnaie et au crédit ;
- Le décret exécutif n° 01-281 du 24 Septembre 2001 relatif à la composition, l'organisation et au fonctionnement ;
- Le décret exécutif n° 01-282 du 24 Septembre 2001 portant attribution, organisation et fonctionnement de l'ANDI (Agence Nationale de Développement des Investissements).

1.2.1/ Définition de l'investissement :

Au sens de l'article 2 de l'ordonnance du 20 Août 2001, il faut entendre par investissement :

- Les acquisitions d'actifs entrant dans le cadre de la création d'activités nouvelles, l'extension de capacité de production, de réhabilitation ou de la restructuration d'activités existantes ;
- La participation dans le capital d'une entreprise sous forme d'apports en numéraire ou en nature ;
- Les reprises d'activités dans le cadre d'une privatisation partielle ou totale.

Le régime applicable ne procède à aucune discrimination fondée sur la nationalité de l'investisseur ou sur sa résidence ainsi que sur son statut de personne morale ou de personne physique.

Sont concernés par cette définition :

- 1) Les investissements réalisés directement à partir de capitaux étrangers soit en joint-venture avec des investisseurs Algériens personnes physique ou morale de droit public ou de droit privé ;
- 2) Les investissements effectués par des capitaux locaux, nationaux et/ou résidents.

1.2.2/ Les organes de l'investissement :

Les organes de l'investissement sont regroupés comme suit

1.2.2.1/ Le conseil national de l'investissement (CNI) :

Procède à la définition des orientations gouvernementales en la matière et peut agréer les investissements qui lui semblent utiles au développement économique de l'Algérie.

1.2.2.2/ L'agence nationale du développement de l'investissement (ANDI) :

Qui remplace l'agence de promotion de soutien et de suivi des investissements (APSI). Elle traite les dossiers des investisseurs et ses missions consiste à :

- Assurer la promotion, le développement et le suivi des investissements ;
- Accueillir, informer et assister les investisseurs ;
- Faciliter l'accomplissement des formalités de constitution des sociétés ;
- Octroyer les avantages liés à l'investissement dans le cadre du dispositif en vigueur ;
- Gérer les fonds d'appuis à l'investissement ; assurer le respect des engagements souscrits par les investisseurs durant la phase d'exonération.

1.2.2.3/ Le guichet unique :

Il est crée au sein de l'ANDI, un guichet unique regroupant les administrations et organismes concernés par l'investissement... les décisions du guichet unique sont opposables aux administrations concernées, ce guichet s'assure en relation avec les administrations et les

organismes concernés de l'allègement et de la simplification des procédures et formalités constitutives des entreprises et de la réalisation des projets.

Des structures décentralisées du guichet unique ont été créées au niveau local pour rapprocher l'agence des investisseurs. Il existe actuellement 09 guichets uniques décentralisés (GUD), Alger, Blida, Oran, Annaba, Constantine, Adrar, Ouargla, Tlemcen et Sétif.

1.2.2.4/ Le fond d'appui à l'investissement :

Ce fond est créé au sein de L'ANDI pour financer notamment la prise en charge par l'État des dépenses d'infrastructures nécessaires à la réalisation de l'investissement.

1.2.3/ Liberté d'investir :

L'investissement, qu'il soit d'origine nationale ou étrangère, lorsqu'il relève du secteur de la production de biens et de services, n'est soumis à aucune autorisation préalable sous réserve de la législation et de la réglementation régissant les activités réglementées et à l'environnement, c'est le cas à titre d'exemple des investissements dans le secteur bancaire et financier qui suppose (une installation) en Algérie ; l'investisseur est soumis dans ce cas à un avis de conformité du conseil de la monnaie et du crédit.

Il suffit pour l'investisseur désirant bénéficier des avantages prévus par la loi de procéder à une « déclaration d'investissement » auprès de l'ANDI.

L'investisseur souhaitant bénéficier de ces avantages devrait fournir à l'ANDI un dossier comprenant une déclaration d'investissement et une demande d'avantages fiscaux. A ce tour l'ADNI dispose d'un délai maximum de trente jours à compter de la date de dépôt pour :

- Fournir aux investisseurs tous les documents administratifs nécessaires à la réalisation de l'investissement ;
- Notifier à l'investisseur la décision d'octroi ou de refus des avantages sollicités (Art 7).

1.2.4/ Avantages et mesures indicatifs accordés à l'investissement :

Permis ces avantages et mesures sont :

1.2.4.1/ Régime général :

Outre les indications fiscales, parafiscales et douanières prévues par le droit commun, les investissements définis à l'article 1 et 2 peuvent bénéficier au titre de leur réalisation des avantages suivants :

- Application du taux réduit en matière de droit de douane pour les équipements importés et entrant directement dans la réalisation des investissements ;
- Franchise de la TVA pour les biens et services entrant directement dans la réalisation des investissements ;
- Exemption du droit de mutation à titre onéreux pour toutes les acquisitions immobilières effectuées dans le cadre de l'investissement concerné (Art 9).

Ces avantages sont accordés pour une durée fixée par décision de l'ANDI au cas par cas. Le délai commence à compter de la date de décision d'octroi du régime.

1.2.4.2/ Régime dérogatoire :

Ce régime prévoit l'octroi d'avantages pour :

- La phase de réalisation de l'investissement ;
- La phase d'exploitation, après constat de mise en exploitation ;

Il concerne deux types d'investissement :

- Les investissements réalisés dans zones dont le développement nécessite une contribution particulière de l'état ;
- Ainsi que ceux présentant un intérêt particulier pour l'économie nationale et notamment lorsqu'ils utilisent des technologies susceptibles de préserver

l'environnement, de protéger les ressources naturelles, d'économiser l'énergie et de conduire au développement durable (Art 10).

A/ Au titre de la réalisation de l'investissement :

- Exemption du droit de mutation à titre onéreux pour toutes les acquisitions immobilières effectuées dans le cadre de l'investissement ;
- Application du droit fixe en matière d'enregistrement aux taux réduit de deux pour mille pour les actes constitutifs et les augmentations de capital ;
- Prise en charge partielle ou totale par l'État après évaluation de l'ANDI, des dépenses au titre des travaux d'infrastructures nécessaires à la réalisation de l'investissement ;
- Franchise de la TVA pour les biens et services entrant directement dans la réalisation de l'investissement qu'ils soient importés ou acquis sur le marché local, lorsque ces biens et services sont destinés à la réalisation d'opérations assujettis à la TVA ;
- Application du taux réduit en matière de droit de douane pour les biens importés et rentrant directement dans la réalisation de l'investissement.

B/ Après constat de mise en exploitation :

- Exonération pendant une période de 10 ans d'activité effective, de l'impôt sur le bénéfice des sociétés (IBS) de L'IRG sur les bénéfices distribués, du versement forfaitaire (VF) et de la taxe sur l'activité professionnelle (TAP) ;
- Exonération à compter de la date d'acquisition de la taxe foncière sur les propriétés immobilières entrant dans le cadre de l'investissement pour une période de 10 ans ;
- Octroi d'avantages supplémentaires de nature à améliorer et/ou à faciliter l'investissement tels que le report des déficits et des délais d'amortissement (Art 11).

1.2.4.3/ Le régime particulier :

L'investisseur qui souhaite obtenir le bénéfice des avantages attractifs d'un des régimes particuliers existant devrait satisfaire à des conditions spécifiques.

Ces régimes prévoient divers avantages et exonérations fiscales selon les cas concernant les investissements réalisés dans les zones spécifiques et les investissements réalisés dans les zones franches.

Les investissements réalisés dans les zones spécifiques classés au terme de l'art 20 du décret législatif 93-12 en zones à promouvoir (ZAP) définis par des communes et en zone d'expansion économique (ZEE) reflétant des territoires intercommunaux où existent des potentialités de développement mobilisables, ces zones bénéficient des avantages cités dans le régime général et d'autres à partir de leur mise en exploitation.

Les investissements réalisés dans les zones franches sont des investissements dont l'opération d'importation, d'exportation, de stockage, de transformation ou de ré exploitation sont soumises à une surveillance douanière et effectués en devises convertibles.

Le règlement 94-17 de la banque d'Algérie stipule que les règles de domiciliation ne sont pas applicables aux opérateurs de la zone franche pendant la phase de réalisation et d'exploitation de leurs investissements.

Les paiements aux titres des opérations extérieurs de ces opérateurs d'effectuent en devises cotées par la banque d'Algérie.

Les relations commerciales entre les entreprises implantées dans la zone franche et celles implantées sur le territoire sont considérées comme des opérations de commerce extérieur.

1.2.4.4/ Les garanties essentielles aux investissements par la législation :

Les garanties aux investissements sont présentées comme suite :

- **Le non discrimination :**

Les personnes physiques ou morales étrangères reçoivent un traitement identique à celui des personnes physiques ou morales algériennes, en égard aux droits et obligations en relation avec l'investissement. Les personnes physiques et morales reçoivent toutes les mêmes traitements sous réserve des dispositions et des conventions conclues par l'état Algérien et l'état dont elles sont ressortissantes.

- **La sécurité juridique :**

A moins que l'investisseur ne le demande expressément, les révisions ou abrogations futures de la législation sur l'investissement ne s'appliquent pas aux projets réalisés dans le cadre de la législation en vigueur au jour de l'investissement (ordonnance 20-08-2001).

- **La protection contre la réquisition administrative :**

Sauf dans le cas prévus par la législation en vigueur, les investissements réalisés ne peuvent faire l'objet de réquisition par voie administrative. La réquisition donne lieu à une indemnisation juste et équitable (art 16) de l'ordonnance 01-03 du 20.08.2001.

- **La garantie de transfert :**

La garantie de transfert du capital investi et des revenus qui en découlent pour les investissements réalisés en devises convertibles constatés par la banque d'Algérie, cette garantie s'étend également aux produits réels net en cas de cession ou de liquidation, même réalisée pour un montant supérieur initialement investi .

- **Règlement des différends :**

Tout différent entre l'investisseur étranger et l'État Algérien résultant du fait de l'investisseur ou d'une mesure prise par l'État Algérien à l'encontre de celui-ci sera soumis aux juridictions compétentes sauf conventions multilatérales conclues par l'État Algérien relatif à la conciliation et l'arbitrage ou accord spécifique stipulant une clause compromissoire permettant aux parties de convenir d'un compromis par arbitrage ad hoc.

Il est à noter que l'Algérie a trouvé les conventions suivantes :

- L'adhésion de l'Algérie depuis 1988 à la convention pour la reconnaissance de l'exécution des sentences arbitrales étrangères, adoptée par la conférence des Nations Unies à New York le 10 Juin 1958 ;
- La ratification depuis 1995 par l'Algérie de la convention pour le règlement des différends relatifs aux investissements entre États et ressortissants d'autres États de Washington 1965 ;

- De la convention de Séoul du 11 Octobre 1985 portant création de l'agence internationale de garantie des investisseurs (MIGA) ;
- De la convention maghrébine pour la promotion et la garantie des investissements du 13 Juillet 1990, cette convention encourage l'investissement entre États membres de l'UMA (Union du Maghreb Arabe) : Algérie, Maroc, Mauritanie et Tunisie) et prévoit des garanties financières et juridiques des investisseurs y compris en matière de règlement des différends ;
- De l'accord Euro-méditerranéen d'association entre la communauté européenne, ses États membres et l'Algérie signé le 22 Avril 2002.

1.3/ La loi sur la privatisation :

Pour passer d'un modèle dirigiste à un modèle d'économie de marché et dans le souci de rendre l'économie algérienne plus crédible et attractive pour les investisseurs et opérateurs économiques étrangers, l'Algérie était dans l'obligation à partir de 1995 de lancer un long programme de privatisation touchant les entreprises et banques publiques caractérisées par l'inefficacité productive et de déficits financiers. A cet effet, il était impératif de mettre en œuvre des textes législatifs relatifs à la privatisation.

Ainsi la privatisation concerne 1200 entreprises publiques économiques (EPE) et présente une modalité d'ouverture de l'économie algérienne à l'économie du marché consacrée légalement par la promulgation d'un nouveau code législatif (ordonnance n° 01-04 du 20 Août 2001, validée par une loi votée par le parlement). Cette ordonnance abroge le cadre réglementaire des privatisations mis en place en 1995.

1.3.1/ Définition de la privatisation :

En 1993 l'OCDE préconise une définition qui considère la privatisation « comme tout transfert de propriété d'une entreprise d'État à d'autres agents, qui abouti à un contrôle effectif de l'activité par le secteur privé »¹.

¹ Guerraoui D., Richet X. : « Stratégie de privatisation : comparaison Maghreb-Europe », Edition L'Harmattan, 1995, P.231.

Il n'est pas nécessaire que le contrôle soit majoritaire et cela n'exclut pas une régulation publique de l'activité postérieurement. Les nouveaux actionnaires (agents) peuvent être des personnes morales ou physiques, des nationaux ou des étrangers. Le fait d'exiger un contrôle de la part du secteur privé correspondant simplement à l'idée que ce contrôle, assorti d'une importante participation, est la meilleure manière d'inciter à maximiser les profits dans une économie de marché. La privatisation, selon l'OCDE, est une réponse aux difficultés de l'économie publique.

Au terme de l'article 13 de l'ordonnance 01-04 du 20 Août 2001, la privatisation désigne toute transaction qui se traduit par un transfert à des personnes physiques ou morales autres que les entreprises publiques, de la propriété :

- De tout ou partie du capital social des entreprises détenu directement ou indirectement par l'État et/ou les personnes morales de droit public par cession de titre ou souscription à une augmentation de capital ;
- Des actifs constituant une unité d'exploitation autonome des entreprises appartenant à l'État.

Cela dit, la privatisation consiste en un changement de structure de propriété, c'est-à-dire un accroissement de la part de secteur privé, ce qui permet une gestion plus rationnelle. Ainsi, elle se manifeste principalement, par la privatisation des entreprises publiques et la liberté d'initiative et de création de nouvelles entreprises. Outil de désengagement de l'État de la sphère économique, la privatisation est un moyen de restructuration de l'appareil économique. C'est aussi un acte d'investissement permettant de :

- Décharger l'État de la gestion du financement d'activités non stratégiques ;
- Valoriser les atouts compétitifs de l'Algérie ;
- Attirer de nouveaux capitaux et des investissements de remise à niveau et de modernisation ;
- Promouvoir un management moderne, par l'introduction de compétences et de techniques de gestion nouvelles et efficaces et par le développement de la formation ;

- Assurer la pérennité des activités et des entreprises ;
- Assurer le maintien et l'accroissement de l'emploi, promouvoir de nouveaux modes de motivation et d'incitation pour le personnel ;
- Introduire et promouvoir la concurrence, préparer l'ouverture du marché ;
- Renforcer la compétitivité des entreprises par la réduction des coûts, l'augmentation de la productivité et l'amélioration de la qualité ;
- Accueillir des technologies nouvelles ;
- Ouvrir de nouveaux marchés ;
- Augmenter les exportations hors hydrocarbures.

Désormais toutes les entreprises publiques économiques sont éligibles à la privatisation, ce principe est consacré par l'article 15 de l'ordonnance 01-04 du 10 Août 2001 qui dispose que :

« Sont éligibles à la privatisation les entreprises publiques économiques relevant de l'ensemble des secteurs d'activité économiques... »

L'ordonnance 01-04 du 20 Août 2001 définit en son article 2 les entreprises publiques économiques comme étant des « sociétés commerciales dans lesquelles l'État ou toute autre personne morale de droit public détient directement ou indirectement la majorité du capital social. Elles sont régies par le droit commun ».

Cette nouvelle ordonnance validée par une loi votée par le parlement :

- Consacre l'autonomie de l'entreprise publique et sa soumission au code de commerce ;
- Assouplit les modalités et les procédures de privatisation ;
- Confère un rôle important au ministre chargé des participations dans l'animation et le suivi de la mise en œuvre de la procédure de privatisation ;
- Accorde des avantages particuliers aux repreneurs dans le cas de maintien des emplois de préservation de l'activité ou de développement de l'entreprise ;

- Peut accorder aux repreneurs l'éligibilité aux avantages et garanties prévues par l'ordonnance 01-04 du 20 Août 2001 relative au développement de l'investissement.

1.3.2/ Modalités de privatisations :

Au terme de l'article 26 de l'ordonnance 01-04, les opérations de cessions des entreprises d'État au secteur privé peuvent s'effectuer :

- Soit par le recours aux mécanismes du marché financier (introduction en bourse ou offre publique de vente à prix fixe). Dans le premier cas, la mise sur le marché va consister à placer des titres cotés auprès d'investisseurs institutionnels et individuels. Si le titre est déjà coté, il possède donc une valeur de marché, et le prix devra être fixé à l'issue de la mise en œuvre de la méthode d'évaluation retenue. Cette méthode reste théorique, puisque la bourse d'Alger ne fonctionne actuellement qu'au ralenti avec seulement trois titres cotés qui ne représentent chacune que 20% du capital des sociétés concernées. Dans l'immense majorité des cas, le titre n'est pas coté. C'est donc conformément au droit boursier qu'un document de référence sur l'entreprise éligible à la privatisation devra être mis à la disposition du marché. La mission de la COSOB ¹ est très importante dans la mesure où celle-ci détermine les prix et les quantités cessibles. Ce n'est qu'après la publication de la note de la COSOB que les opérations de placement commenceront. Ce sont les institutions ayant pour mission le placement des titres qui vont ainsi devoir se mettre à la recherche d'investisseurs institutionnels ou particuliers ;
- Soit par appel d'offres, offre publique de vente (OPV). Celle-ci consiste, pour l'entreprise publique éligible à la privatisation, à placer dans le public une partie de son capital social à un prix qui est fixé à l'avance ;
- Soit par le recours à la procédure du gré à gré. Celle-ci consiste pour l'État, à céder une entreprise publique à un repreneur privé, en négociant directement avec ce dernier le prix de cession et, le cas échéant, les conditions dont est assorti la privatisation ;

¹ COSOB : commission d'organisation et de surveillance des opérations de bourses.

- Toute autre mode visant à promouvoir la diffusion des titres dans le public.

L'ordonnance prévoit et organise également la privatisation de l'entreprise publique en faveur de ses salariés (art 29). Ils devraient pour ce faire s'organiser en société et bénéficient d'avantages (réduction de 15% sur le prix de cession, différé et échelonnement du paiement du prix de cession).

La gestion des participations que détient l'État dans le capital social de ces entreprises et toutefois confiée à de sociétés ayant également le statut d'EPE, à savoir les SGP.

Dans un souci d'efficacité, ces derniers regroupent dans leurs portefeuilles des entreprises développant des activités similaires.

Il est à souligner en outre qu'au sens de l'article 2 de l'ordonnance 01-03 du 20 Août 2001 portant développement de l'investissement, la privatisation est entendu comme un acte d'investissement et à ce titre la participation dans le capital social d'une entreprise sous forme d'apports en numéraire ou en nature, ainsi ,que les reprises d'activités dans le cadre d'une privatisation partielle ou totale, peuvent bénéficier des avantages prévus par la dite ordonnance, conditions d'accès demeurant toutefois soumises au conseil national de l'investissement.

Depuis le second semestre 2004, une nouvelle dynamique s'est enclenchée avec l'accélération du rythme imprimé aux privatisations. En effet, sous l'impulsion du conseil des participations de l'État (CPE) les missions des sociétés de gestion de participation de l'État (SGP) ont été renforcées en matière de conduite des opérations de privatisation. A cet égard, le CPE a adopté plusieurs résolutions dont celle invitant les GSP à plus de dynamise en matière de recherche de partenariat et d'ouverture de capital et celle élargissant leur mandat afin de les ériger en acteur au processus de partenariat-privatisation.

C'est ainsi qu'un mandat d'exploration de toutes les opportunités et un mandat de négociation leur ont été conférés par le CPE, cette organisation répond à un double objectif :

- Dynamiser l'ouverture du capital des entreprises publiques économiques (EPE) au secteur privé tant national qu'étranger ;

- Ériger les SGP en interlocuteur privilégié des repreneurs.

Par ailleurs, un contrat de performance a été conclu entre le MPPI pour le compte CPE et les SGP afin de leur fixer des objectifs en matière de partenariat- privatisation.

Le CPE a également adopté des résolutions qui :

- Assouplissent les modes opératoires en matière de mise en œuvre du processus de partenariat-privatisation ;
- Uniformisant les procédures ;
- Assurent la plus grande publicité et transparence aux dispositifs mis en place ;
- Recommandent la concertation avec le partenaire social autour des actions engagées.

Afin de capter toutes les opportunités potentielles, le CPE a également adopté une résolution organisant le traitement des manifestations d'intérêt exprimées par des investisseurs-repreneurs et leur permettant ainsi de diversifier les modes de consultation et de sélection des repreneurs.

En outre, le CPE a recommandé la dynamisation du processus de privatisation par recours à la bourse, ce mode de privatisation prévu pour l'ordonnance n° 01-04 du 20 Août 2001 (art26) demeure insuffisamment exploré malgré les multiples avantages qu'il présente.

Ces EPE répondent aux critères d'admission tels que par l'instruction de la commission d'organisation et de surveillance des opérations de bourse (COSOB) n° 98-01 du 30 Avril 1998.

1.3.3/ Les objectifs assignés à la privatisation :

L'important programme de privatisation entrepris par le gouvernement vise ainsi les objectifs suivants :

- 1) Éloigner l'Etat de la gestion directe des entreprises publiques ;

- 2) Sauver le maximum des entreprises publiques en les cédant à de véritables entrepreneurs et non plus en les confiant comme cela a toujours été le cas à des fonctionnaires désignés par l'Etat ;
- 3) La réhabilitation de l'activité productive ;
- 4) La sauvegarde et la création d'emplois nouveaux ;
- 5) L'amélioration qualitative et quantitative de la production et rendre ainsi l'entreprise un foyer de création de richesse.

Ce régime peut bénéficier aussi bien aux résidents qu'aux non résidents.

1.4 /Les objectifs du partenariat en Algérie :

Les stratégies des firmes étrangères quant à l'implantation sur le marché algérien et le choix pour les partenariats et les alliances stratégiques comme relations interentreprises privilégiées, peuvent être motivées par diverses raisons. En général, ces entreprises sont d'abord attirées par un marché de consommation prometteur, un environnement concurrentiel avantageux, des perspectives géopolitiques de création de zones de libre échange à l'horizon de 2010 et aussi une proximité géographique des grands marchés européens.

Cette arrivée d'entreprises étrangères mais surtout de multinationales n'est pas sans susciter des craintes « légitimes » aussi bien de la part des pouvoirs publics qu'au sein des travailleurs et de leurs syndicats.

D'autres questions, plus idéologiques, posent les problèmes de contrôle de l'industrie nationale et donc de souveraineté ; questions d'autant plus sensibles pour des secteurs aussi stratégiques que les hydrocarbures et l'énergie mais aussi les services publics : santé, éducation et transport sont visés par les processus de partenariats interentreprises.

Durant les années 1970, l'Algérie avait été classée par certains auteurs comme ayant une politique vis-à-vis de l'investissement étranger « intermédiaire limitant », alors que ces deux voisins avaient déjà lancé des politiques « libérales favorables »¹.

¹ Rastoin J.L : « Les firmes multinationales en méditerranée : Le centre est la périphérie », Options Méditerranéennes, 1973, P.64.

Des mesures restrictives étaient ainsi prises par rapport à la sélection des secteurs ouverts à l'investissement étranger, la part de capital détenu et le rapatriement des bénéfices.

Actuellement, les pouvoirs publics semblent être plus réceptifs à l'arrivée des entreprises étrangères pour pallier le manque de repreneurs des unités publiques à privatiser : « La coopération pour la modernisation du secteur industriel, à travers ce qui est communément appelé partenariat, apparaît aujourd'hui comme une nécessité incontournable pour accompagner notre insertion dans l'économie mondiale... Le partenariat peut constituer un des instruments fondamentaux de mise en œuvre de la politique industrielle de l'État, pour mettre à niveau l'outil de production existant et élargir le tissu industriel national » ¹.

1.4.1/ Les avantages en faveur des investissements étrangers en Algérie :

Les facteurs qui militent en faveur de l'attrait des capitaux étrangers ont les suivants :

- La volonté affirmée par l'Algérie d'accorder une place à l'investissement étranger : le dispositif législatif et réglementaire est particulièrement incitatif et rassurant, à cet effet, la loi n°90.10 du 14 avril 1990, dépolitise la question, ce :
 - ✓ En utilisant un langage de type administratif éliminant ainsi toutes distinctions et ambiguïtés sur la propriété du capital et de sa nationalité, donc l'investissement est au regard de la loi, non pas national ou étranger, mais résident ou non résident ;
 - ✓ Apportant la principale garantie que le rapatriement, dans tous les cas, de tous les capitaux : revenus, intérêts, rentes et autres, est sans limites préalables et ceci pour les non résidents.
- Sur le plan économique, l'Algérie présente beaucoup d'atouts :
 - ✓ Des ressources énergétiques bon marché ;
 - ✓ Des ressources naturelles à exploiter ;
 - ✓ Une main d'œuvre abondante et relativement qualifiée ².

¹ Site du Ministère de l'Industrie et de la restructuration : www.mir-algeria.org, Consulté le 09/04/2010.

² Idem.

1.4.2 / Les objectifs du partenariat en Algérie :

Sur le plan de la politique économique, plusieurs objectifs ont été assignés au partenariat entre entreprises nationales et étrangères par les pouvoirs publics en Algérie. «Le partenariat peut constituer un des instruments fondamentaux de mise en œuvre de la politique industrielle de l'Etat, pour mettre à niveau l'outil de production existant et élargir le tissu industriel national. L'état devra promouvoir le cadre et l'environnement nécessaires au développement d'un partenariat qui privilégierait : le financement, le transfert de technologie, le management, la modernisation du tissu industriel et son élargissement, la croissance économique et la création d'emplois»¹.

La volonté des autorités algériennes de faire du partenariat est un des outils privilégiés de la politique de restructuration industrielle. Il lui est assigné des objectifs clairs, notamment en matière de transferts de technologie et de pénétration des marchés extérieurs : Un des instruments possibles, et non des moindres, qui pourrait permettre la réalisation de ces objectifs (restructuration industrielle) est le partenariat qui, par le biais d'alliances stratégiques avec des potentialités externes permet de disposer de ressources en : apports de capitaux, technologies éprouvées, capacités réelles d'organisation et de management, qualité du produit et les forces de pénétration de marchés extérieurs : ainsi perçu, le partenariat constitue un des axes principaux de la politique de restructuration industrielle et de relance de l'économie.

Parmi les caractéristiques les plus saillantes de l'économie algériennes, il ya l'importance de la place qu'occupe le secteur des hydrocarbures du fait qu'il génère plus de quart du PIB, fournit la moitié des recettes budgétaires de l'État et représente 95% des recettes d'exportation . Ainsi, l'économie algérienne apparait très sensible aux fluctuations des cours des hydrocarbures sur le marché international.

Cette réalité met l'entreprise algérienne dans l'obligation de rechercher des sources de compétitivité, sans recourir à l'aide de l'Etat. Dont l'indispensable partenariat avec des firmes étrangères pour s'inscrire dans un mouvement de croissance et compétitivité internationale.

¹ Site du Ministère de l'Industrie et de la restructuration : www.mir-algeria.org, Consulté le 09/04/2010.

Les réactions des entreprises étrangères n'ont pas tardé à se manifester avec une prédominance de quelques secteurs industriels déterminés : l'agroalimentaire, les petites industries mécaniques et de transformation et les services. L'arrivée de partenaires étrangers sous différentes formes de partenariat a commencé à être importante à partir de la fin de 1998, date qui coïncide avec la fin du programme d'ajustement structurel. Les secteurs visés, hors hydrocarbures, ont été celui de l'agroalimentaire (boissons gazeuses avec l'arrivée de Coca cola, Pepsi cola, Danone), de l'électronique (Thomson, Daewoo, Samsung), l'automobile Renault, etc.), l'industrie pharmaceutique, (grands laboratoires mondiaux), la mécanique (Man et Renault) et les banques et assurances (Société générale, Natexis) et autres.¹

Actuellement, il est enregistré l'arrivée de grands groupes industriels dans des secteurs qui étaient auparavant réservés à l'État : le groupe indien IPSAAT prend le contrôle d'El Hadjar, le plus grand complexe sidérurgique d'Algérie ; HENKEL est entré en partenariat avec l'ENAD pour la fabrication de détergents, et enfin la téléphonie mobile est ouverte aux investisseurs étrangers. Des négociations en cours peuvent mener à l'arrivée de grands distributeurs (Intermarché, Carrefour) en Algérie.

Pour les années 1997-1998, les contrats signés, au titre des investissements étrangers au niveau du secteur industriel, ont été estimés à 222,2 Millions de dollars dont les plus importants concernent les branches de la chimie-pharmacie (160,6 M\$) et de l'industrie agroalimentaire (40M\$). Ces chiffres sont relativement peu élevés quand on établit une comparaison avec l'arrivée des IDE dans les deux voisins maghrébins ou en Turquie ou à Israël pour ce qui est du bassin méditerranéen.

A cet effet, il ya trois objectifs à prendre en considération :

- Le partenariat est un apport important en matière de nouvelles technologies : l'enjeu de la technologie concerne le citoyen, le consommateur, l'entreprise, ses partenaires et donc l'ensemble du tissu économique et social. Durant les deux dernières décennies, l'Algérie a inscrit la recherche comme facteur essentiel de soutien et d'accompagnement de ses stratégies de développement.

¹ Khelfaoui H. : « La recherche scientifique en Algérie, entre exigences locales et tendances Internationales », Edition Delhi : Sage, 2004, P.1.

Cette politique s'est concrétisée par la mise en place d'un nouveau dispositif institutionnel et d'importants investissements financiers. A cet effet, les efforts engagés par les entreprises algériennes pour amorcer leur mise à niveau au sens technologique et de la culture managériale constitueront des pré-investissements en matière de partenariat et peuvent stimuler d'avantage des investissements directs étrangers ou des partenariats ;

- En matière de production : malgré les moyens dont dispose l'Algérie, la question de qualité reste non exploitée. A cet effet, le partenaire étranger devrait donc assister le producteur algérien dans ce domaine.

Dans l'ensemble des pertes d'efficacité de l'entreprise, celles qui sont liées à une absence de maîtrise de la qualité sont très souvent les plus importantes. La manière dont l'organisation conçoit, manage et améliore ses processus afin de soutenir sa politique et sa stratégie et de donner entière satisfaction à ses clients et aux autres parties prenantes tout en augmentant la valeur ;

A côté de la qualité, il y a également l'effet prix, à savoir que le produit algérien est face à une concurrence assez rude sur le marché, cela dénote la non compétitivité des produits ;

- Enfin, un autre facteur qui militerait en faveur du partenariat qui est l'aspect de pénétration des marchés extérieurs. La dimension de l'exportation est considérable et ne peut se réaliser que par la maîtrise du duo qualité/prix, et par la connaissance des canaux de distribution et autres canaux. Le partenariat permet de s'insérer dans la nouvelle vision de division du travail qui prend en compte la maîtrise de la tribologie qualité/prix/technologie.

Donc, après des années de dirigisme, de politique administrée des prix, de pression fiscale très élevée, nos entreprises ont aujourd'hui tous les atouts pour attirer des partenaires étrangers ; SAIDAL en est un exemple type qui montre l'importance des accords de coopération dans l'aboutissement à la réalisation d'investissement productif.

Section 2 : Les mécanismes d'aides à la recherche et à l'innovation en Algérie :

L'histoire économique de l'Algérie montre que l'innovation n'a pas été la préoccupation majeure de notre industrie. La stratégie mise en œuvre en cette période, avait pour fondement la valorisation des matières premières disponibles sur le sol et dans le sous-sol national et leur exploitation à des fins de promouvoir des effets d'entraînement sur le reste des autres secteurs. C'est pourquoi la recherche et l'innovation étaient loin de constituer un souci majeur au sein de l'entreprise. Il y a lieu de remarquer cependant que les activités de recherche n'ont en fait, jamais été inscrites pour répondre à un impératif d'amélioration ou de développement, ce qui s'est traduit par l'incapacité de la R&D à s'imposer comme outil de performance permettant aux entreprises une valorisation des efforts de recherche entrepris à des fins de progrès technologique.

Le but de cette section est d'analyser les mécanismes d'aides à la recherche et à l'innovation en Algérie.

2.1/ Organisation et politiques de la recherche scientifique en Algérie :

Le système de recherche algérien est relativement récent en Algérie, en comparaison aux systèmes européens par exemple. En effet, pendant une longue période, les activités de création scientifique ont été reléguées au second plan, bien que les initiatives fondatrices datent de la mise en place de l'ONRS (Office national de la recherche scientifique) et du HCR (Haut commissariat à la recherche) durant les années 1970 et 1980, malheureusement interrompues par l'instabilité institutionnelle. Il y a lieu de considérer que la recherche n'est véritablement entrée dans les débats publics et politiques qu'à partir de la décennie 1990.

Les premières tentatives algériennes d'organiser la recherche remontent aux années 1970, avec la création du Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique (MESRS), qui consacre l'intégration de la recherche scientifique aux activités d'enseignement supérieur. Cette création est suivie de deux autres : celle du conseil provisoire de la recherche scientifique (CPRS) en 1971 et de l'office national de la recherche scientifique(ONRS) en 1973. Malgré le dynamisme dont elles ont fait preuve, ces structures

institutionnelles n'ont eu que peu d'effets d'entraînements sur la recherche universitaire, dont les premières activités ont été surtout le fruit d'initiatives individuelles et d'équipes informelles, au sein de quelques grandes écoles et grandes entreprises publiques. Toutefois, l'œuvre de l'ONRS demeure la véritable fondatrice du processus de création de nouveaux centres de recherche et de redynamisation de ceux dont le pays a hérité de la colonisation, et qui commençaient à sombrer dans la marginalisation.

Mais lorsque l'ONRS fut dissout en 1982 il a entraîné avec lui la dissolution de la majorité des centres de recherche qu'il administrait. C'est aussi durant cette même année que le commissariat aux énergies nouvelles (CEN) a été créé. Le CNE a, à son tour, été dissout en 1986 a été remplacé par le haut commissariat à la recherche (HCR) qui avait la même mission que le CEN mais qui ne s'est pas distingué, durant toute la période 1988-1998, par une activité particulière en direction du développement de la recherche scientifique.

A cet effet, il y a lieu d'observer que toute la période 1972-1998 a été marquée par une instabilité des institutions d'orientations et de la gestion de la recherche scientifique. Elle révèle surtout une absence de politiques et de stratégies claires à moyen et long terme pour le développement de la recherche scientifique.

Avec la dissolution du HCR en 1990, la recherche est entrée dans une longue phase de turbulence organisationnelle et institutionnelle. Réorganisations, changements d'appellations, de missions et de tutelles se sont succédés jusqu'à 1995. Un document officiel reconnaît ce que le syndicat des chercheurs ne cesse de dénoncer : à savoir que la recherche a connu « pour la seule période de 1990 à 1995 pas moins de sept tutelles ministérielles ».

La première tentative sérieuse pour remédier à cette carence a été le vote de la loi n° 98 -11 du 22 Août 1998 portant loi d'orientation et de programme à projection quinquennale sur la recherche scientifique et le développement technologique. Cette loi avait pour objet de fixer les principes relatifs à la promotion de la recherche scientifique et du développement technologique ainsi que les mesures, voies et moyens à mettre en œuvre pour la concrétisation des objectifs et programmes retenus pour la période quinquennale 1998-2002.

Cette loi réaffirme clairement que la recherche scientifique et le développement technologique constituent des priorités nationales. C'est d'ailleurs dans le cadre de cette loi que 590 laboratoires de recherche ont été agréés dans les différentes universités et établissements d'enseignement supérieur.

Par la promulgation de cette loi, les responsables chargés du secteur de la recherche voulaient maintenir le financement de l'activité de recherche scientifique.

Il est vrai que cette loi prend sérieusement en compte l'aspect financier de la recherche scientifique, même si le budget alloué paraissait encore très insuffisant (moins de 1% du PIB), mais il faut souligner que le financement, quel que soit son volume, ne peut à lui seul régler les problèmes qui empêchent la recherche de prendre son essor et de devenir une activité rentable et compétitive.

En effet, il existe d'autres problèmes et facteurs de blocage qui ne sont malheureusement pas pris en compte. Cette vision partielle s'est traduite par l'abandon par les structures de l'État de la tâche de programmation et d'évaluation de l'activité de la recherche scientifique et aussi par la mauvaise gestion des ressources humaines. En effet, dans la plupart des cas, les projets de recherche retenus et financés, ne sont ni liés à un « cahier de charges », ni soumis à une obligation de résultat.

Cette situation est une conséquence de la démission des structures chargées de la recherche scientifique de l'une de leurs principales missions, qui consistait à canaliser cette activité sur des projets liés au développement du pays. Même si la loi de 98 parle de disciplines de recherche et définit les contours des problématiques, elle laisse une grande liberté à l'initiative du chercheur de définir son propre projet.

L'effet a été que la majorité des chercheurs se sont trouvés liés à des projets concernant beaucoup plus les préoccupations et les programmes de recherche des laboratoires étrangers, qui ne correspondent pas toujours aux besoins et aux contraintes de l'économie algérienne.

Ceci traduit donc l'absence de stratégies et d'une politique claire pour la recherche scientifique en Algérie. Cette « liberté » donnée au chercheur pour la proposition d'un thème de recherche a constitué l'une des entraves au développement de la recherche en Algérie.

Il est donc très difficile d'affirmer qu'il existe une politique cohérente de recherche scientifique en Algérie. Cependant, d'après les résultats obtenus, il existe une activité scientifique mais qu'elle est principalement localisée au sein des établissements de formation supérieure.

Le bilan de cette activité scientifique durant ces dernières années indique la présence d'un potentiel de chercheurs dans certaines disciplines (physique, chimie...) mais aussi l'absence d'activité scientifique véritable dans d'autres disciplines (informatique, NTIC, biotechnologie...).

Les événements graves qui ont affecté le pays à partir des années 1990, et l'instabilité du secteur de la recherche qui a fait suite à la dissolution du HCR ont fini par ralentir, voire même briser, le formidable élan initié au début des années 80. Il s'est ensuivi une déperdition grave des compétences, marquée par un départ massif des chercheurs à l'étranger.

2.2/ Identification des besoins algériens en technologies :

L'État de la recherche et du développement technologique en Algérie fait ressortir que le pays se maintient, depuis des décennies, dans une situation permanente de pays importateur de technologie, de savoir-faire et même de culture scientifique.

En effet, la situation de la recherche est, durant les années 1990, unanimement qualifiée d'alarmante, chercheurs, universitaires et institutions officielles convergent dans ce constat.

En 1993, une commission d'experts chargée de se pencher sur les problèmes du développement à moyen terme établit un diagnostic qui souligne « la segmentation de l'activité de recherche entre différents opérateurs », « l'insuffisance de l'organisation et du soutien logistique au profit de la recherche à l'université », « le cloisonnement et la rigidité

dans les liaisons entre les différents secteurs intervenant dans la recherche », « l'absence de valorisation des résultats de la recherche universitaire », etc. ¹

Cette commission pose aussi le problème de la pertinence de certaines recherches par rapport aux besoins de la société, et déplore l'inorganisation des liaisons entre l'université, en tant que réservoir de recherche, et les secteurs utilisateurs.

La commission constate que « l'inexistante d'un cadre d'organisation et d'épanouissement de la recherche risque à terme, de provoquer une érosion plus étendue du potentiel de chercheurs (déjà très réduit), soit par le transfert vers d'autres activités plus valorisantes, soit par l'exode vers des pays ayant acquis une meilleure culture de recherche, favorisés par la division internationale du travail.

D'ailleurs, la carte de la recherche scientifique qui se dessine dans le cadre du nouvel ordre mondial ne manquera pas d'écarter les pays faibles de la division internationale de la science et de la recherche engendrant une dépendance accrue, notamment dans le domaine des technologies ».

De plus en plus de chercheurs et de responsables de la recherche adoptent des comportements de renoncement face aux forces d'inerties qui s'attellent à immobiliser les efforts de la recherche. Des comportements de renoncement, constatés chez des personnes qui se sont fortement impliquées dans la recherche, sont générés par la récurrence des problèmes.

Ainsi, lors d'une journée d'études sur les sociétés savantes et les associations scientifiques, les participants ont constaté que les problèmes qu'ils soulevaient rejoignent complètement ceux qui ont été discutés lors du forum des scientifiques de 1994 ; leur consternation été encore plus grande lorsqu'il s'est avéré que ces mêmes problèmes avaient déjà été identifiés et soulevés lors du séminaire de 1982 sur la recherche scientifique et technique. Ce qui signifie que l'amélioration des conditions d'exercice du métier de la recherche n'a guère fait de progrès depuis cette époque. Les contraintes sont à chaque fois identifiées, mais aucune solution n'y est apportée depuis des décennies.

¹Khelfaoui H., Op.cit., P.75.

Il convient de noter que la recherche dans les universités a suivi un itinéraire relativement différent de celui qu'elle a connu dans les centres de recherche.

Malgré les nombreuses créations institutionnelles, la pratique de la recherche au sein de l'université a, dans beaucoup de cas, été mise en œuvre bien avant son institutionnalisation, même si, comparée à la recherche dans les centres, la recherche universitaire a toujours manqué de moyens financiers, de laboratoires, d'équipements, et même des produits les plus élémentaires.

L'encadrement de rang magistral a également souvent fait défaut, mais dans ce domaine les centres de recherche ne se portent guère mieux.

2.3/ Organismes de recherche et de valorisation de la recherche en Algérie :

Depuis de nombreuses années, l'Algérie a mis en place plusieurs organismes et agences de diffusion de la recherche et d'aide à l'innovation et au transfert de technologie.

2.3.1/ Organisme national de la recherche scientifique (ONRS) :

C'est l'ordonnance n° 73-44 du 25 Juillet 1973 qu'a été créée l'organisme national de la recherche scientifique (ONRS), dont le siège était à Alger ¹. L'ONRS était institué comme l'instrument d'exécution de la politique de promotion et d'orientation de la recherche scientifique définie par le gouvernement algérien et avait pour objet :

- D'impulser et d'orienter les travaux de recherche scientifique des universités et instituts notamment par l'octroi de subventions et la passation de contrats ;
- De contrôler les activités scientifiques et la gestion des centres de recherche, de veiller à leur bon fonctionnement et à l'exécution des programmes de recherche ;
- D'assurer la liaison et la coordination entre le secteur utilisateur de la recherche d'une part, universités, instituts et centres de recherche d'autre part, et à cet effet, de concourir à la valorisation des résultats de la recherche ;

¹Ordonnance n° 73-44 du 25 Juillet 1973 portant création d'un organisme national de la recherche scientifique. Journal officiel, n° 63 du 07 Août 1973.

- De souscrire conventions et contrats de recherche avec toute personne physique ou morale ;
- De rassembler et diffuser à l'échelle nationale l'information scientifique et technique ;
- De faciliter ou d'assurer la publication des études et travaux de recherche ;
- D'acquérir, de créer, de déposer ou d'exploiter toute licence, modèle ou brevet ;
- De proposer la création de nouveaux centres de recherche ;
- De favoriser la formation et la promotion des chercheurs nationaux au sein des universités, des instituts et centres de recherche par la mise en œuvre de moyens appropriés et notamment par l'attribution d'indemnités et l'institution de prix ;
- D'accomplir, en Algérie et en dehors du territoire, dans les limites de ses attributions, toutes études et travaux se rattachant à son objet et de nature à favoriser son développement ;
- De participer à des activités scientifiques internationales.

Cet organisme a toutefois été dissous en 1983, soit exactement dix ans après sa création.

2.3.2/ Centre d'information scientifique et technique et de transfert technologique (CISTTT) :

Le centre d'information scientifique et technique et de transfert technologique (CISTTT) crée en 1974 ¹ dans le sillon de la création de l'ONRS, avait pour missions :

- De rassembler l'information scientifique et technique disponible en Algérie ;
- De permettre aux scientifiques, cadres et techniciens algériens l'accès à la littérature scientifique et technique mondiales ;
- D'étudier les besoins et suppléer aux lacunes en matière de documentation scientifique ;

¹ Arrêté du 25 Septembre 1974 portant création d'un centre d'information scientifique et technique et de transferts technologiques. Journal officiel, n° 92 du 15 Novembre 1974.

- De veiller à l'interconnexion du réseau documentaire algérien avec les réseaux étrangers ;
- De faciliter la circulation de l'information scientifique et technique entre émetteurs et utilisateurs de cette information ;
- De promouvoir la formation de documentalistes en les familiarisant notamment avec les procédés modernes de recherche scientifique ;
- De mettre à la disposition des organismes nationaux intéressés, des moyens d'information sur les sources des technologies importées, leurs aspects économiques et juridiques ;
- D'entreprendre des études sectorielles sur les technologies disponibles dans le monde, leur coût d'acquisition, les pratiques commerciales concernant ces technologies et incidence de leur transfert sur le développement socio-économique du pays ;
- D'assurer, dans le domaine qui le concerne, la réalisation de tous travaux ou études qui lui seront confiés par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, l'ONRS, les organismes publics et parapublics et les collectivités locales ;
- De participer à des activités scientifiques internationales.

2.3.3/ Conseil supérieur de la recherche scientifique et technique (CSRST) :

C'est en 1982 que le conseil supérieur à la recherche scientifique et technique (CSRRT) a été créé ¹. Ce conseil supérieur a pour mission d'arrêter les grandes orientations de la politique nationale de recherche scientifique et de développement technologique, de coordonner sa mise en œuvre et d'en apprécier l'exécution. Dans ce cadre, il est chargé notamment :

¹ Décret n° 82-45 du 23 Janvier 1982 portant création du conseil supérieur de la recherche scientifique et technique. Journal officiel, n° 05 du 02 Février 1982.

- D'arrêter les grandes options de la recherche scientifique et technique dont il fixe les objectifs et les priorités ;
- D'adopter les orientations du plan national de la recherche scientifique et technique ;
- D'arrêter les lignes directives des programmes nationaux d'investissement pour la promotion et le développement de la recherche scientifique ;
- D'apprécier les résultats des actions entreprises dans le cadre du plan national de recherche scientifique et technique.

Le conseil est, en outre, chargé :

- D'arrêter les orientations générales de la politique de préservations, de valorisation et de développement du potentiel scientifique et technique national ;
- D'arrêter les mesures concernant l'adaptation des cadres organisationnels de la recherche scientifique aux différents stades de son évolution et de son développement.

2.3.4/ Unités de recherche scientifiques et techniques :

Pour la réalisation des objectifs de développement scientifique et technologique définis par le plan national de développement, le décret n° 83-455 du 23 Juillet 1983 a autorisé la possibilité de création d'unités de recherche scientifiques et techniques au sein des institutions de formation supérieure ainsi que les entreprises et organismes publics ¹.

Ces unités de recherche sont des entités scientifiques de base d'exécution de la recherche et sont constituées d'équipes de recherche, d'un ou plusieurs laboratoires, d'ateliers ou autres supports adéquats. Elles ont été créées en vue de mener les activités de recherche du programme scientifique et/ou technologique englobant plusieurs projets de recherche. Une unité de recherche est chargée, selon sa vocation :

- D'exécuter tous les travaux d'études et de recherche en rapport avec leur objet ;

¹ Décret n° 83-445 du 23 Juillet 1983 portant création des unités de recherche scientifiques et techniques. Journal officiel, n° 31 du 26 Juillet 1983.

- De favoriser l'assimilation, la maîtrise et l'acquisition de nouvelles connaissances scientifiques et techniques ;
- De reproduire, à l'échelle réduite, certaines techniques industrielles pour résoudre les problèmes techniques de production ;
- De réaliser des essais d'adaptation pouvant se traduire par une amélioration des techniques de production et des produits ;
- De développer de nouvelles techniques ;
- De contribuer à la formation dans le domaine de la recherche ;
- De diffuser les résultats de la recherche ;
- De rassembler et traiter l'information scientifique et technique en rapport avec son objet et d'en assurer la conservation et la diffusion ;
- D'évaluer périodiquement ses travaux de recherche.

Par ailleurs, le financement des programmes de recherche de chaque unité provient :

- Des subventions, de l'État, d'institutions et organismes nationaux ou internationaux ;
- Des crédits de recherche de la structure de rattachement ;
- Du produit de leurs activités, des contrats, brevets et publications ;
- Des dons et legs faits à l'unité.

2.3.5/ Centres de recherche créés au sein des administrations centrales :

Dans le cadre de la mise en œuvre du plan national de développement scientifique et technique, il peut être créé, selon le décret n° 83-521 du 10 Septembre 1983, des centres de recherche scientifique et technique auprès d'une ou de plusieurs administrations centrales¹.

¹ Décret n° 83-521 du 10 Septembre 1983 portant création des centres de recherche créent auprès des administrations centrales. Journal officiel, n° 38 du 13 Septembre 1983.

Ces centres de recherche ont pour mission générale la mise en œuvre et la réalisation des programmes de développement scientifiques et technologique dans les domaines qui leur sont définis par le décret de création.

A ce titre, ils sont chargés notamment :

- De réunir les éléments nécessaires à l'identification des projets de recherche à entreprendre ainsi que les données permettant leur planification ;
- D'impulser et de favoriser l'assimilation, la maîtrise, le progrès et l'application des sciences et techniques ainsi que l'innovation technologique dans leur domaine d'activité ;
- D'entreprendre tous travaux de recherche en rapport avec leur projet ;
- D'évaluer périodiquement leurs travaux de recherche ainsi que les progrès de la recherche dans le monde ;
- De rassembler et de traiter l'information scientifique et technique et d'en assurer la conservation et la diffusion ;
- De valoriser les résultats de la recherche en veillant notamment à leur diffusion, à leur exploitation et leur utilisation ;
- De participer à la formation des cadres et des techniciens de la recherche.

De plus, ces centres de recherche assurent, chacun dans son domaine d'activité, l'animation et la coordination des unités de recherche relevant de la même autorité de tutelle.

Par ailleurs, les ressources financières de ces centres de recherche proviennent :

- Des subventions de l'État ;
- Des subventions des collectivités locales, entreprises et organismes publics ;
- Des subventions des organisations internationales ;
- Du produit de leurs activités, contrats, brevets et publications ;
- Des dons et legs ;

- De toutes ressources.

2.3.6/ Commissariat à la recherche scientifique et technique (CSRT) :

C'est par un décret du 07 Juillet 1984 que le commissariat à la recherche scientifique et technique (CSRT) a été créé ¹. Ce commissariat a pour mission de contribuer à la politique nationale de recherche scientifique et technique et à la consolidation de l'indépendance technologique. Il identifie, analyse et prépare tous les éléments nécessaires à l'élaboration et à l'application de la politique nationale de recherche scientifique.

Dans le cadre de sa mission générale, le commissariat est particulièrement chargé de :

- Préparer les éléments concourant à la définition des objectifs nationaux de la politique scientifique et technique ;
- Élaborer, en relation avec l'ensemble des secteurs, les avant-projets de plans annuels et pluriannuels de la recherche scientifique et technique, en vue de leur intégration au plan national de développement économique et social ;
- Élaborer, en relation avec l'ensemble des secteurs concernés, conformément au plan national de la recherche scientifique et technique et à l'évaluation des résultats atteints, les avant-projets de budgets annuels de la recherche scientifique et technique ;
- Élaborer avec les secteurs concernés les avant-projets de plans et programmes d'information scientifique et technique et veiller à la mise en œuvre et au suivi des plans approuvés.

2.3.7 / Centre de recherche sur l'information scientifique et technique (CERIST) :

Le centre de recherche sur l'information scientifique et technique (CERIST) a été créé par décret n° 85-56 du 16 Mars 1985 ². Le CERIST hérite des activités du CISTTT.

¹ Décret n° 84-159 du 07 Juillet 1984 portant création d'un commissariat à recherche scientifique et technique. Journal officiel, n° 28 du 10 Juillet 1984.

² Décret n° 85-56 du 16 Mars 1985 portant création du centre de recherche sur l'information scientifique et technique. Journal officiel, n° 12 du 17 Mars 1985.

Il a pour mission de mener toute recherche relative à la création, à la mise en place et au développement d'un système national d'information scientifique et technique. A ce titre, dans un cadre concerté et en liaison avec les secteurs concernés, il assure la coordination des programmes d'information scientifique et technique. En plus des missions générales qui lui sont attribuées, le CERIST est chargé :

- D'étudier et de proposer toutes mesures réglementaires propres à assurer le développement et la promotion de l'information scientifique et technique ;
- De participer à la mise en place et au développement d'un réseau national d'information scientifique et technique ;
- De participer à la constitution de banques de données dans tous les domaines de la science et de la technologie par chacun des secteurs concernés et de favoriser, par son action de coordination, leur accès aux divers utilisateurs ;
- De proposer toutes mesures pouvant assurer l'acquisition rationnelle et la circulation de l'information scientifique et technique à l'échelle nationale à destination des utilisateurs ;
- De promouvoir l'introduction de moyens techniques modernes tels que :
 - L'informatique pour la collecte et le traitement de l'information scientifique et technique,
 - L'élaboration de systèmes logiciels pour l'automatisation de la recherche documentaire et de l'information scientifique et technique.
- D'assurer la coordination de l'interconnexion du réseau documentaire national avec des réseaux étrangers dans le domaine de l'information scientifique et technique.

Dans le cadre des orientations du commissariat à la recherche scientifique et technique, le CERIST est aussi chargé :

- De préparer les éléments scientifiques et techniques d'élaboration des avant-projets de plans d'information scientifique et technique ;

- D'assurer les éditions du commissariat à la recherche scientifique et technique ;
- De participer à la vulgarisation de la science et de la technologie notamment sous forme de publications ou de films scientifiques ;
- De contribuer à la valorisation des résultats de la recherche scientifique et technique dans le cadre de sa mission d'information scientifique et technique ;
- D'assurer toute recherche ou étude se rapportant à cet objet.

2.3.8/ Haut commissariat à la recherche (HCR) :

Le haut commissariat à la recherche (HCR) a été créé par le décret n° 86-72 du 08 Avril 1986 ¹. Il avait pour mission générale de mettre en œuvre, suivant les décisions et priorités fixées par le gouvernement, la politique nationale de la recherche. Il était aussi chargé de mettre en œuvre la politique nationale dans le domaine des énergies renouvelables.

Dans le cadre de sa mission générale, le HCR était chargé notamment :

- D'identifier et de proposer, en relation avec les secteurs concernés, les programmes nationaux de recherche ;
- D'élaborer en relation avec les secteurs concernés, les plans annuels et pluriannuels de recherche des programmes fixés et intégrés au plan national de développement ;
- De coordonner, de suivre et d'harmoniser, en relation avec les secteurs concernés, l'exécution des programmes et des plans de recherche arrêtés ;
- De prendre en charge l'exécution des programmes et plans de recherche lorsque la nature et l'importance du domaine le requièrent ;
- De procéder périodiquement à l'évaluation de l'exécution des programmes et plans de recherche arrêtés et d'en faire rapport au gouvernement suivant les procédures établies ;

¹ Décret n° 86-72 du 08 Avril 1986 portant création du haut commissariat à la recherche. Journal officiel, n° 15 du 09 Avril 1986.

- De proposer toute mesure réglementaire et financière de nature à promouvoir les activités de recherche, à en améliorer l'organisation et à développer et rentabiliser le potentiel scientifique et technique, particulièrement dans les établissements de formation supérieure ;
- D'organiser, de normaliser et de coordonner le récolement, le traitement, l'exploitation et la diffusion de l'information scientifique et technique ;
- De mettre en œuvre en relation avec les secteurs concernés, les mesures destinées à assimiler, valoriser et diffuser les résultats et acquis de la recherche dans le cadre des actions de formation, d'information, d'innovation et de vulgarisation.

Quatre ans après sa création, le HCR a été dissous le 1^{er} décembre 1990¹.

2.3.9/ Centre de développement des techniques avancées (CDTA) :

Le centre de développement des techniques avancées passe du statut d'unité de recherche du commissariat aux énergies nouvelles à celui de centre de recherche et de développement, par décret n° 88-61 du 22 Mars 1988².

Il est alors appelé centre de développement des techniques avancées (CDTA)³. Sous la tutelle du haut commissariat à la recherche. Ses principales missions portaient sur la prise en charge des actions de R&D, de formation, de prestation de services, et d'information scientifique et technique au sein des deux sous-filières, à savoir la sous-filière cybernétique qui regroupe les laboratoires d'architecture des systèmes de robotique, de micro-électronique, de génie logiciel et la sous-filière des milieux ionisés qui englobe les laboratoires des lasers, des plasmas et de la fusion thermonucléaire.

Durant la décennie qui a suivi sa création, le CDTA a enregistré près de 170 participations de ses chercheurs aux conférences internationales et 120 autres aux conférences nationales.

¹ Décret exécutif n° 90-394 du 01 Décembre 1990 portant dissolution du haut commissariat à la recherche. Journal officiel, n° 54 du 12 Décembre 1990.

² Décret n° 88-61 du 22 Mars 1988 portant création du centre de développement des technologies avancées. Journal officiel, n° 12 du 23 Mars 1988.

³ <http://www.cdta.dz/>, Consulté le 05/05/2009.

D'autre part, on dénombrait 44 publications dans des revues internationales de haut niveau émanant des chercheurs de ses différents laboratoires en 2007.

Le CDTA compte près de 75 soutenances de thèses de magister depuis 1988. En outre, le centre a permis à son personnel chercheur de suivre des formations doctorales à l'étranger. C'est ainsi que 19 thèses de doctorat ont été à ce jour soutenues par ces chercheurs.

Le CDTA ouvre aussi largement ses portes aux étudiants de l'enseignement supérieur pour la préparation de leurs projets de fin d'études d'ingéniorat ou de leurs thèses de magister.

2.3.10/ Commission intersectorielles de promotion, de programmation et d'évaluation de la recherche scientifique et technique :

C'est le décret exécutif n° 92-22 du 13 Janvier 1992 qui a porté sur la création, l'organisation et le fonctionnement des commissions intersectorielles de promotion, de programmation et d'évaluation de la recherche scientifique et technique (CIPPERST) auprès du ministre chargé de la recherche ¹.

Ces commissions ont pour mission d'assurer la promotion, la coordination et l'évaluation des travaux de recherche et de développement technologique du (ou des) programmes nationaux dont elles ont la charge. A ce titre, elles sont notamment chargées :

- D'étudier et de proposer les programmes de recherche et développement ainsi que les crédits, moyens et modalités de leur réalisation ;
- D'organiser la concertation entre l'administration, les organismes de recherche et les établissements et entreprises économiques directement ou indirectement concernés par le domaine de recherche considéré en vue d'assurer une meilleure coordination et une utilisation optimale des ressources ;

¹ Décret exécutif n° 92-22 du 13 Janvier 1992 portant création, organisation et fonctionnement des commissions intersectorielles de promotion, de programmation et d'évaluation de la recherche scientifique et technique. Journal officiel, n° 05 du 22 Janvier 1992.

- De favoriser la recherche coopérative et interdisciplinaire et de proposer toutes les mesures nécessaires à son développement ;
- D'étudier et de proposer les actions de valorisation des résultats de la recherche ;
- De veiller à l'organisation et au développement d'un système d'échanges d'informations et de documentations scientifique et technique ;
- De contribuer à la mise à jour de l'inventaire du potentiel scientifique et technique et de proposer les mesures en vue de son utilisation rationnelle et optimale ;
- De participer à la coordination des actions de coopération liées aux programmes nationaux dont elle a la charge ;
- D'évaluer les programmes de recherche et d'établir des rapports d'activités circonstanciés dans son domaine et sur le fonctionnement des structures de recherche ;
- D'établir des rapports de prospective en vue de la mise à jour permanente des programmes de recherche et de développement technologique.

2.3.11/ Conseil national de la recherche scientifique et technique :

Le conseil national de la recherche scientifique et technique (CNRST) a été créé par le décret exécutif n° 92-23 du 13 Janvier 1992 ¹. Le conseil a pour mission d'arrêter les grandes orientations de la politique nationale de recherche scientifique et de développement technologique, de coordonner sa mise en œuvre et d'en apprécier son exécution. Dans ce cadre, il est chargé notamment :

- De déterminer les grandes options de la recherche scientifique et technique ;
- D'adopter les orientations du plan national de la recherche scientifique et technique ;

¹ Décret exécutif n° 92-23 du 13 Janvier 1992 portant création, organisation et fonctionnement du conseil national de la recherche scientifique et technique. Journal officiel, n° 05 du 22 Janvier 1992.

- D'apprécier les résultats des actions entreprises dans le cadre du plan national de la recherche scientifique et technique.

Le conseil est, en outre, chargé :

- D'arrêter les orientations générales de la politique de préservation, de valorisation et de développement du potentiel scientifique et technique national ;
- D'arrêter les mesures relatives à l'adoption des cadres organisationnels de la recherche scientifique aux différents stades de son évolution et son développement.

2.3.12/ Agence nationale pour le développement de la recherche universitaire (ANDRU) :

L'agence nationale pour le développement de la recherche universitaire (ANDRU) a été créée par le décret exécutif n° 95-183 du 02 Juillet 1995 ¹.

L'ANDRU a pour mission d'impulser et de soutenir le développement et la valorisation des activités de recherche s'inscrivant dans le cadre des programmes nationaux de recherche tels que définis par la réglementation en vigueur et localisées au sein des institutions universitaires d'enseignement et de recherche. A ce titre, elle est notamment chargée :

- D'élaborer ses programmes annuels et pluriannuels et de veiller à leur exécution ;
- De procéder au lancement et au suivi des appels d'offres dans le cadre de ses programmes ;
- De procéder à la mise en place des dispositifs de suivi et d'évaluation des activités de recherche dont elle a la charge ;

¹ Décret exécutif n° 95-183 du 02 Juillet 1995 portant création, organisation et fonctionnement de l'agence nationale pour le développement de la recherche universitaire. Journal officiel, n° 36 du 12 Juillet 1995.

- De financer, au moyen de conventions et/ou de contrats, les projets de recherche retenus ;
- De promouvoir et dynamiser les mécanismes et circuits de soutien et de gestion administrative et financière de la recherche universitaire ;
- D'assurer la diffusion et la valorisation des résultats de la recherche dont elle a la charge ;
- De contribuer à l'organisation et à la prise en charge matérielle et financière des manifestations scientifiques nationales et internationales liées à son domaine d'activité ;
- D'apporter son assistance, sur le plan technique et financier pour l'acquisition d'équipements et de documentation scientifique nécessaire à ses programmes ;
- De favoriser et soutenir les programmes de formation, de perfectionnement et de recyclage liés à son domaine d'activité.

2.3.13/ Agence nationale de valorisation des résultats de la recherche et du développement technologique (ANVREDET) :

C'est en 1998 qu'a été créée l'agence nationale de valorisation des résultats de la recherche et du développement technologique (ANVREDET) ¹. L'ANVREDET a pour mission de mettre en œuvre, en relation avec les structures et organes concernés, la stratégie nationale du développement technologique, notamment par le transfert des résultats de la recherche et leur valorisation. A ce titre, elle est chargée notamment :

- D'identifier et de sélectionner les résultats de la recherche à valoriser ;

¹ Décret exécutif n° 98-137 du 03 Mai 1998 portant création, organisation et fonctionnement de l'agence Nationale de valorisation des résultats de la recherche et du développement technologique. Journal officiel, n° 28 du 06 Mai 1998.

- De contribuer à une meilleure efficacité dans l'exploitation des résultats de la recherche et dans l'organisation des systèmes et méthodes de valorisation de ces recherches en vue de promouvoir le développement et l'innovation technologique ;
- De développer et de promouvoir la coopération et les échanges entre le secteur de la recherche et les secteurs utilisateurs pour assurer la valorisation et le transfert des technologies et des connaissances nouvelles, notamment en direction des PME-PMI ;
- D'encourager et de soutenir toute initiative visant à développer la technologie et à introduire des actions d'innovation ;
- D'assister les inventeurs dans la prise en charge des prestations pour la réalisation de prototypes, d'étude de marchés, la recherche de partenaires et la protection des brevets ;
- D'organiser la veille technologique, notamment par la mise en place d'observatoires et de réseaux de diffusion de la technologie.

2.4/ Évaluation des infrastructures de promotion et de soutien à l'innovation :

La politique de recherche scientifique et de développement technologique devait favoriser la promotion et le développement des actions de valorisation des connaissances et du transfert technologique. Elle devait donc permettre la création de toutes les conditions pour une plus grande efficacité dans la diffusion et l'exploitation des résultats de la recherche ainsi que dans l'accélération de l'adaptation et de l'assimilation des produits de la technologie par le secteur socio-économique et culturel. C'est pour cette question a toujours tenu une place importante dans les différentes lois sur la recherche et le développement technologique.

Les actions de valorisation des résultats de la recherche et du développement technologique se présentent sous deux volets :

- Diffusion, communication et exploitation des résultats de la recherche et des connaissances ;

- Transfert des produits de la recherche et du développement technologique.

Le programme pour la promotion de la recherche scientifique et du développement technologique de 1991 a présenté les différentes actions à entreprendre pour la valorisation des résultats de la recherche et du développement technologique.

Pour ce qui est de diffusion et la communication des résultats de la recherche nationale et leur exploitation, ils supposent la mise en place d'un système de motivation à la publication, ainsi que les moyens de photocomposition et d'impression.

Un programme de publications scientifiques et techniques devait être mis en œuvre par les services du ministère délégué à la recherche et à la technologie.

En ce qui concerne le deuxième volet, à savoir le transfert vers l'industrie, le rapport précisait qu'il était urgent de :

- Promouvoir l'organisation des liaisons institutionnalisées entre la recherche et la production, par la mise en place de cellules de valorisation et de promotion de l'expertise, des connaissances et des produits de la recherche. Localisées dans les universités et les institutions de recherche, ces cellules auront la charge d'identifier les partenaires économiques, de faire connaître les compétences, d'organiser le transfert, l'exploitation et la vulgarisation des résultats de la recherche ;
- Assurer l'élargissement de l'innovation technologique par l'application des lois en vigueur quant à l'attribution de distinctions et de prix aux meilleurs chercheurs aux inventeurs sur la base de leurs résultats.

Les mesures y afférentes devraient être appliquées dans des instituts de recherche et laboratoires, mais aussi dans les institutions de formation et laboratoires de contrôle d'unités de production. Le programme pour la promotion de la recherche scientifique de 1991 a donc proposé les solutions suivantes :

- Encourager par des mesures incitatives, les établissements publics à caractère scientifique, à créer des filiales, entreprises mixtes ou groupements d'intérêts communs, en vue de la production et de la commercialisation des produits, procédés et

techniques notamment, dans les domaines des équipements des différentes industries, électronique, informatique, soudage et contrôle non destructif, procédés chimiques, productique, télédétection, instrumentation scientifique et instruments didactiques. En effet, les centres et unités de recherche nationaux disposent à l'heure actuelle, d'un grand nombre de produits, process et technologies utilisables sur le plan économique, dont la fabrication et la diffusion permettra la substitution de produits ou services similaires importés, à qualité et sécurité équivalentes. Le statut juridique de ces filiales ou entreprises de valorisation est prévu par la législation. Il s'agira principalement de mobiliser les ressources financières suffisantes par la mise en place d'un fonds de promotion de l'innovation et du transfert technologique ;

- Mettre en place un système d'intéressement permettant aux chercheurs d'exploiter totalement ou dans le cadre du partenariat (joint-venture) les résultats de leurs travaux, par la création d'entreprises innovantes qui bénéficieront du soutien financier de l'État ;
- Mettre en place un crédit d'impôt de promotion de la recherche et du développement technologique pour les entreprises menant des activités de recherche en leur sein ou avec des entités de recherche d'autres secteurs. Ce crédit d'impôt dû par l'entreprise ;
- Inciter les entreprises à réaliser leur veille technologique en vue de l'utilisation des résultats de la recherche. La veille technologique devrait devenir une fonction de l'entreprise au même titre que ses fonctions commerciales, financières, maintenance, qualité, etc. Elle se concrétise par des contrats permanents avec les entités de recherche-développement et d'ingénierie en vue de favoriser les transferts de technologies, par le biais de la collecte, le traitement et l'évaluation de l'information technologique, et rendre plus efficaces et cohérentes l'acquisition de licences ainsi que la coopération technologique ;
- Activer, au niveau national et régional, la création d'organismes, d'institutions ou de centres, chargés de la gestion des ressources de l'innovation et de développement technologique, qui constitue aujourd'hui un chaînon important dans le processus de vérification de l'économie et en particulier de son tissu industriel. Parties intégrantes

du réseau national de la recherche et du développement technologique, ces structures ou cellules peuvent avoir diverses missions : valorisation de la recherche et de l'innovation, observations des technologies, appui technologique, fonds pour le transfert technologique. Chacune de ces structures aura une mission appropriée.

La loi 98-11 a, elle aussi, prévu des dispositions en vue de valoriser des capacités d'ingénierie disponibles, et d'améliorer les capacités nationales de maîtrise, d'adaptation et de reproduction des technologies importées à travers essentiellement :

- La création de structures de valorisation et d'études technico-économiques au sein des établissements d'enseignement supérieur et de recherche ;
- La redéfinition des missions de recherche et de développement technologique au sein des entreprises pour recentrer leurs relations avec le secteur de la recherche ;
- La création de centres de transferts technologiques ;
- La création de technopôles.

Pour ce faire, les actions les plus importantes qui seront entreprises sont les suivantes :

- Définir des mesures initiatives au dépôt de brevets et à l'exploitation dans le cadre de la recherche bibliographique du fonds des brevets de l'INAPI ;
- Élaborer les textes réglementaires de création des filiales à caractère économique auprès des universités, en vue d'accélérer le processus de transfert des produits et services, des espaces de recherche-développement vers le monde de la production et particulièrement vers les PME et PMI innovantes dans le cadre de partenariat ;
- Mettre en place un dispositif de soutien aux PME-PMI qui développent les produits à valeur ajoutée, qui améliorent la productivité et la qualité des produits et des services, qui adaptent les produits et techniques aux conditions locales.

La loi d'orientation et de programmation 98-11 a donc prévu des mesures appropriées pour assurer la valorisation des technologies à valeur ajoutée et les capacités d'engineering, favoriser le transfert des résultats de la recherche vers le secteur économique, accroître les capacités d'adaptation des technologies importées.

Hormis la création et la mise en place de l'agence nationale de valorisation des résultats de la recherche et du développement technologique en 1998, le processus de valorisation en Algérie n'a pas connu le même élan que l'activité de recherche scientifique et de développement technologique.

Les sociétés les plus dynamiques en matière de développement socioéconomique et culturel sont celles qui ont le plus bénéficié de l'essor sans précédent enregistré par l'industrie du savoir.

En effet, la création et le transfert du savoir constituent non seulement une finalité, mais aussi un élément de base dans l'élaboration de toute politique de recherche. C'est à ce titre que la problématique de transfert et de savoir-faire entre les espaces de recherche et le monde de la production constitue une préoccupation permanente et un facteur d'orientation et de modulation pour toutes politiques de recherche scientifique et de développement technologique.

Actuellement, les trois structures qui sont supposées fonctionner ensemble et en totale osmose en vue de la valorisation des résultats de la recherche sont l'ANDRU pour le financement de la recherche universitaire. L'ANDRU pour la valorisation des résultats de cette recherche, et l'INAPI pour la protection des inventions. A ces institutions rajoutons les entreprises et les centres de recherche qui sont les générateurs de ces recherches.

En effet, les rôles attribués à chacun de ces organismes sont complémentaires puisque leurs missions respectives forment une chaîne dans le cycle de la valorisation des résultats de la recherche scientifique et du développement technologique.

L'étude de cette section nous a permis d'aboutir à la conclusion que la volonté des autorités algériennes est d'atteindre des objectifs clairs, notamment en matière de transfert de technologie et de pénétration des marchés extérieurs.

Section (3) : L'industrie pharmaceutique :

L'industrie pharmaceutique se classe parmi les industries les plus dynamiques et rentables économiquement au monde. Son potentiel de développement repose sur son aptitude à innover, au sein d'un secteur fortement concurrentiel, la recherche se révélant à l'évidence le moteur de cette industrie. Pour atteindre leurs objectifs en terme d'innovation et s'assurer un avantage compétitif durable, sous la contrainte pesante de la dépense en recherche et développement, la coopération est l'un des instruments possible d'une utilisation efficace de ressources particulières pour la production et / ou l'acquisition de produits pharmaceutiques.

De ce fait, le choix d'étudier le secteur d'industrie pharmaceutique est lié à notre cas de travail, cas du groupe SAIDAL, qui est spécialisé dans la production des produits pharmaceutiques (médicaments).

3.1/ Nature et rôle de l'industrie pharmaceutique :

L'industrie pharmaceutique a pour souci de découvrir, de développer, de produire et de vendre les médicaments à usage humain ou vétérinaire. Le médicament offre, à ce titre, la grande particularité d'être en même temps, un bien de consommation courant, par conséquent soumis comme tous les biens à une logique de marché et à de contraintes économiques et financières et, par ailleurs, le secteur essentiel des services de soins prodigués à des personnes malades, avec une finalité sociale et humaine très spécifique ¹. L'objectif de l'industrie pharmaceutique, est de prendre en charge, la santé humaine à titre aussi bien préventif que curatif. Elle est d'autant plus acteur du fait de l'émergence de nouvelles maladies qui se transmettent de plus en plus vite. C'est l'une des industries les plus rentables et importantes, économiquement au monde, elle a pour mission la recherche, la découverte, la conception et la fabrication de médicament.

3.2 / L'évolution de l'industrie pharmaceutique :

L'industrie pharmaceutique a évolué grâce à la nécessité de la protection sociale, l'évolution de la technologie et des besoins. En fait, cette industrie a connu, dans son évolution, quatre (4) grandes périodes :

¹ Vaalasquez G. : «L'industrie du médicament et le tiers monde », Edition Masson, 1980, P. 48.

3.2.1/ Première période : la pharmacie individuelle 1920-1940 :

Durant cette période, le médicament était produit par des pharmaciens sur la base de plantes médicales, de produits chimiques et de minéraux simples ; ce qui a donné naissance à de grandes innovations telles que les hormones en 1922 (insuline), les antibiotiques en 1928 (pénicilline)¹. Au cours de cette phase, aucune stratégie n'a été suivie pour la recherche et le développement étant donné que ces innovations ont été découvertes d'une manière empirique.

3.2.2/ Deuxième période : l'industrie pharmaceutique de l'après guerre 1945-1970 :

L'industrie pharmaceutique se développa dans une logique de nécessité plus que de stratégie. Ce fut une économie de production dans laquelle il suffisait d'introduire un nouveau produit sur le marché pour qu'il soit utilisé. L'urgence étant de tenter par tout moyen de réduire la mortalité et la morbidité.

De ce fait, la stratégie de développement est centrée sur la production. Dans ce contexte, le but de l'existence fut de consommer, et l'objet des entreprises de produire toujours plus. Pour ce qui concerne la recherche et développement, ce n'est que durant cette période qu'elle commençait à s'imposer, corollaire direct du succès des industries chimique, électronique et pharmaceutique².

3.2.3/ Troisième période : l'industrie du médicament 1970-1980 :

Le nombre d'entreprises de médicaments s'est beaucoup réduit du fait de la disparition des pharmacies d'officines possédant une annexe de fabrication y compris de la diminution du nombre d'entreprises industrielles via des fusions, ce qui traduisait d'importantes mutations. Ces dernières étaient dictées par une impérieuse nécessité d'adaptation conjoncturelle³. Ainsi, ne suffisait-il plus pour les entreprises de produire.

¹ Tisserye-Berry M., Soucret J.R., Op.cit., P.77.

² Idem, P.79.

³ Idem.

Les entreprises pharmaceutiques ont adopté pour le management de recherche et du développement une méthode de gestion de projet, car la recherche est considérée comme un investissement.

3.2.4/ Quatrième période : l'industrie du médicament et du bien être de 1980 jusqu'à nos jours :

Au début des années 80, les médicaments, mis au point durant les phases précédentes se sont révélés par leurs effets secondaires et leur pouvoir toxique néfastes. Les concepts de contrôle, d'essais cliniques sont nés et se sont imposés.

Les mentalités ont évolué, le consommateur devient plus conscient donc plus méfiant et plus exigeant. Il devient la cible de la concurrence du moment où il dispose d'une grande variété de produits ; Il désigne les gagnants et les perdants, car il recherche le produit qui correspond exactement à ses besoins.

De ce fait, les entreprises sont en plein désarroi, leurs règles marketing et de gestion ne conviennent plus pour survivre ; Elles devraient faire preuve de toujours plus de créativité et de flexibilité ¹.

3.3/ L'importance de l'industrie pharmaceutique :

L'importance de l'industrie pharmaceutique peut se traduire à trois domaines :

3.3.1/ Dans la recherche et développement :

La performance et la pérennité des entreprises passent obligatoirement par l'innovation. Les groupes pharmaceutiques se sont lancés dans une course effrénée vers la découverte de nouveaux traitements meilleurs et plus efficaces. La recherche et développement deviennent un facteur décisif de la capacité concurrentielle d'une entreprise.

Dans le médicament, il existe un ordre mondial qu'on appelle le monde pharmaceutique ou le « G7 pharma » ; comme son nom l'indique, il est composé de sept pays : les États Unis, Japon, Grande Bretagne, France, Allemagne, Suisse et L'Italie.

¹ Harboun C. : « Le marketing pharmaceutique », Edition ESKA, 1995, P.6.

Le pourcentage des nouveaux médicaments qui sont commercialisés dans le « G7 pharma » est de 60% contre 13 % seulement qui sont diffusés dans le monde. Il faut dire que ces sept(7) pays occupent les premières places en ce qui concerne la découverte des médicaments dans le monde ¹.

Les dépenses mondiales de recherche et développement pharmaceutiques sont, chaque année, de l'ordre de 30 milliards de dollars. Chaque année, trois médicaments sont mondialisés dans les cinq premières années de leur mise sur le marché. Ce sont ces médicaments qui permettent aux groupes pharmaceutiques de réaliser leurs bénéfices ².

Le tableau suivant présente les budgets consacrés à la R&D par cinq laboratoires internationaux en 2008.

Tableau n° 3 : Les cinq budgets en R &D dans le monde

Laboratoires	Budget en milliards de Dollars
Pfizer	7,2
Aventis	6,8
Glaxo-Smith Kline	5,4
Novartis	3,9
Johnson & Johnson	2,8

Source : document interne de SAIDAL.

¹ www.Leem.org , Consulté le 19 Mars 2008.

² Idem.

Nous contons que les grandes laboratoires tels que PFIZER et AVENTIS, et GLAXO-SMITH KLINE consacrent un budget important pour la fonction R&D, et cela est en adéquation avec leur capacité financière. Ces firmes consacrent des budgets importants pour la découverte de nouvelles molécules ou le principe actif du médicament.

➤ **Le Générique :**

Un médicament générique est un médicament identique ou équivalent à celui d'une marque (appelé médicament princeps), mais produit et vendu sous sa dénomination commune internationale (DCI, nom chimique de la molécule). La molécule active, qui fait tout leur intérêt a été utilisée pendant de nombreuses années sur un très large panel de patients, se sont des médicaments de confiance qui soignent bien, en toute sécurité et ils ont l'obligation légale d'être aussi efficaces que l'original.

Leur fabrication répond aux mêmes normes d'exigences que tous les autres médicaments (contrôles, délivrance d'une autorisation de mise sur le marché, engagement « qualité » des laboratoires, etc.)

Les médicaments génériques sont produits :

- Par des sociétés spécialisées ;
- Par de grandes sociétés pharmaceutiques, se sont alors des génériques de marque.

Nous distinguons trois types de génériques ¹ :

- La copie-copie : c'est la copie conforme du médicament original (même molécule, même quantité, même forme galénique, même excipients) souvent produite par le même laboratoire pharmaceutique ;
- Les médicaments essentiellement similaires : l'excipient change, mais ni le principe actif ni sa quantité ni la forme galénique ; ces génériques devrait uniquement prouver leur bioéquivalence avec le médicament original ;

¹ Fr.Wikipedia.org/wiki/industrie pharmaceutique, Consulté le 25/12/2009.

- Les médicaments assimilables : la forme galénique change (comprimé au lieu de gélule par exemple), la forme chimique du principe actif change (sel au lieu de base, par exemple) ; ces génériques devraient également prouver leur bioéquivalence avec le médicament original. Il existe deux autres types de médicaments pouvant être considérés comme génériques dans d'autres pays que ceux de l'union européenne... ;
- Les médicaments originaux améliorés, parfois appelés générique-plus : les médicaments originaux sont améliorés en terme de tolérance, efficacité... ;
- Les me-too : ils ont la même activité thérapeutique sans être identique ; il s'agit en fait d'un médicament différent ayant la même indication, par exemple avec une modification mineure de la formule ¹.

3.3.2/ Dans l'économie de l'État :

Le rôle prédominant de l'industrie pharmaceutique est de produire des médicaments de grande efficacité présentant par conséquent un maximum de sécurité, et cela pour faire face aux maladies et améliorer les conditions de vie.

Ce rôle a déjà porté ses fruits puisque cette branche a largement contribué à une meilleure qualité de vie ainsi qu'à l'augmentation de sa durée.

L'état de santé d'une population a des conséquences sur la qualité du travail et sur la compétitivité d'une économie. Cependant, la santé a un coût de plus en plus élevé puisque la consommation de médicaments est remboursée en partie, par la sécurité sociale.

3.3.3/ Dans la santé publique :

Durant ces trente dernières années, il a été constaté la disparition et la régression de plusieurs maladies et autres épidémies et cela grâce aux progrès que la médecine et les médicaments ont connus.

¹ www.leem.org, Consulté le 25/12/2009.

3.4/ Les particularités de l'industrie pharmaceutique :

Vu l'étroite relation entre la santé de l'individu et le médicament, l'industrie pharmaceutique possède certaines particularités qui se traduisent comme suit :

3.4.1/ La sécurité :

La notion de sécurité est fondamentale lorsqu'elle est liée à la santé. Un fabricant de médicaments devrait consacrer tous les moyens en sa possession afin d'assurer le maximum de sécurité à l'individu lors de l'utilisation de son médicament et minimiser les risques des effets secondaires. Les accidents sont très rares mais toujours très graves et laissent des traces durables dans la société.

La THALIDOMIE est l'exemple concret qui illustre un de ces accidents. Découvert en Allemagne en 1953 et commercialisée en 1956, la THALIDOMIE était utilisée comme hypnotique contre les insomnies : elle a été retirée du marché car elle provoquait des malformations chez les nouveau-nés ¹.

3.4.2/ La réglementation :

L'exemple précédent a entraîné un renforcement de la législation et de la réglementation. Actuellement, l'industrie pharmaceutique est considérée comme le secteur le plus réglementé sur le plan technique : contrôle des procédures d'enregistrement, de fabrication, de distribution, du marketing et de la formation médicale.

3.5 / Le marché Algérien des produits pharmaceutiques :

L'industrie pharmaceutique en Algérie poursuit déjà sa lancée vers le succès, malgré l'existence de plusieurs zones d'ombre. Le secteur devrait être contrôlé régulé et rendu plus transparent afin d'augmenter son fort potentiel, de prendre son envol et offrir un marché compétitif et équitable pour tous les consommateurs du pays. A terme, l'industrie pharmaceutique en Algérie entend également élargir ses activités à l'exploration, un développement logique si nous considérons les compétences et le capital humain déjà existant.

¹ www.santé.dz, Consulté le 06/12/ 2009.

3.5.1/ Évolution de l'industrie pharmaceutique en Algérie :

Cette évolution est caractérisée par quatre périodes :

3.5.1.1/ Avant l'indépendance :

Durant la période coloniale, l'industrie pharmaceutique se limitait à une seule entreprise : BIOTIC (Gué de Constantine Alger) créée en 1952. A la veille de l'indépendance, en 1962, un projet voit le jour, il s'agit de PHARMAL (Dar El Beida Alger) ¹.

3.5.1.2/ La période 1962-1982 :

En 1969 est créée la pharmacie centrale Algérienne (PCA), une entreprise publique. Elle se voit rattaché l'ensemble du secteur de distribution (rattachement de trois laboratoires régionaux dès sa création), le monopole de l'importation et les unités des productions (BIOTIC et PHARMAL dès 1965) auquel vient s'ajouter l'unité d'El Harrach réalisée en 1971.

Durant cette période, l'organisme PCA devient l'opérateur national quasi exclusif chargé de la production, de la commercialisation et de la distribution auprès des structures de santé publique et à travers les réseaux de détails (officines d'État et pharmacies privées).

Il est à noter cependant que le PCA avait engagé des actions de renforcement en ressources humaines et en capacité de ces unités (BIOTIC, PHARMAL et El Harrach).

De même, un plan de développement de l'industrie pharmaceutique a été engagé. Une trentaine de pharmaciens industriels ont été formés par les grandes universités européennes et les terrains devant abriter de nouveaux projets furent réservés.

D'autres projets de production viendront de nouveaux opérateurs publics. Ces projets sont, en premier lieu, l'unité de consommables médicaments SOCOHYD créée en 1969 ; en second lieu le lancement du projet de l'institut PASTEUR. Ces deux projets connaîtront des fortunes diverses ; le projet de Médéa bien qu'entrepris dès la fin des années 70 ne démarrera

¹ Fr.wikipedia.org/wiki/industrie_pharmaceutique, Consulté le 25/12/2009.

sa production qu'en 1988, alors que celui de l'institut Pasteur restera à l'état de projet. Cette période s'achèvera avec les réformes de 1982 ¹.

3.5.1.3/ La période de 1982-1987 :

Les réformes initiées à partir de 1982 ont fixé à travers la politique de « restructuration organique des entreprises » comme objectifs de :

- Séparer les fonctions de commercialisation et de production ;
- Régionaliser les fonctions de commercialisations.

A l'insu de cette opération de restructuration vont naître cinq entreprises : trois entreprises régionales de commercialisation les PHARMS (ENAPHARM pour le centre, ECOPHARM et L'ENCOPHARM pour l'Ouest) ; L'ENAPHARM et L'ENCOPHARM impliquent trois unités de production, à savoir l'unité des formules Gué de Constantine et l'unité des comprimés à Annaba ; une entreprise de production de médicaments SAIDAL dans laquelle est concentrée trois unités de la PCA (BIOTIC, PHARMAL à Dar El Beida, ainsi que le complexe antibiotique de Médéa).

Durant la période allant de 1982 à 1994, la production nationale du médicament sera le fait essentiel de SAIDAL ².

3.5.1.4/ La période de 1988 à nos jours :

Cette période enregistre de profonds bouleversements avec la disparition du monopole sur le commerce extérieur, l'adoption de la loi sur la monnaie et le crédit, et enfin, l'adoption d'une nouvelle loi sur la promotion de l'investissement.

Cet ensemble de lois autorise à nouveau l'intervention du privé national et étranger dans l'importation, la distribution de gros et la production de médicaments.

¹ Fr.wikipedia.org/wiki/industrie_pharmaceutique, Consulté le 25/12/2009.

² www.groupeaidal.com, Consulté le 13/08/2011.

La loi sur la monnaie et le crédit introduit la notion de « concessionnaire », opérateur privé qui, en échange de l'autorisation d'importation, devra à terme (deux ans) implanté des capacités de production. Le premier concessionnaire grossiste sera le LPA (Laboratoire Pharmaceutique Algérien) ¹.

La dernière barrière juridique à l'intervention de l'opérateur privé dans le domaine de la production n'est levée qu'en 1992 avec la mise en place d'une « autorisation d'exploitation d'un établissement de production et de distribution des produits pharmaceutiques » (décret du 6 Juillet 1992). Ce décret est en fait celui qui sanctionne la disparition du monopole sur la production du médicament détenu jusqu'alors par le secteur public ².

Durant la même période, le secteur public connaît lui aussi d'importants changements. Dans le domaine de la commercialisation, les « PHARMS », confrontés à une importante concurrence et aux conséquences de la crise économique, voient leur situation financière se détériorer. Leur dissolution intervient à partir de 1997 ³.

3.5.2/ L'offre et la demande au sein du marché Algérien :

3.5.2.1/ Les composantes de l'offre :

L'offre se compose des importations et la production qui sont :

A/ Les importations :

Selon le CNIS (centre national d'information et statistique) la facture d'importation du médicament enregistré pour l'année 2009 est estimée à 1 milliard 850 Dollars, et 1 milliard 440 millions Dollars en 2008 soit une croissance de 27,86%. Selon la même source (CNIS) l'importation du médicament en volume est de 58000 tonnes en 2009 et de 29262 tonnes pour 2008 ce qui représente 28,87% des importations de marchandises consommables non alimentaires en 2009 et 27,7% en 2008.

¹ www.leem.org, Consulté le 19 Mars 2009.

² Idem.

³ Idem.

Les importations du médicament sont estimées à 70% du marché Algérien, et en valeur elle se présente comme suit :

Tableau n°4 : Évolution des importations du médicament en valeur (2004-2009)

Années	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Valeur	742,76 millions \$	967,90 millions \$	Plus de 1 milliard 75 millions \$	Plus de 1 milliard 188 millions \$	Plus de 1 milliard 447 millions \$	Plus de 1 milliard 850 millions \$

Source : Revue économique mensuelle (en Arabe) EL-IQTISSADYA- Mars 09, n°09, P. 35.

Les explications sur ce phénomène vont bon train, et plusieurs raisons sont invoquées. Cela va de l'augmentation des naissances, de l'allongement de l'espérance de vie jusqu'au comportement du simple citoyen.

Pour alléger cette facture, des mesures s'imposent pour soutenir et encourager la production nationale. Face à cette situation, l'UNOA (Union National des Opérateurs Algériens) interpelle les pouvoirs publics sur la nécessité de l'aider à améliorer sa productivité afin de revoir à la baisse cette facture qui augmente d'année en année.

Tableau n° 5 : Statistiques des importations annuelles des médicaments par principaux partenaires de l'Algérie « Fournisseur » : année 2009.

Partenaires	Valeurs USD	PARTS %
France	580 225 015	40,08
Suisse	164 165 706	11,34
Grande Bretagne	94 595 154	6,53
Jordanie	83 331 807	5,76
Italie	79 932 917	5,52
Espagne	72 249 072	4,99
Allemagne	69 873 012	4,83
Danemark	42 116 903	2,91
Arabie Saoudite	35 491 378	2,45
Irlande	32 989 642	2,28
Pays Bas	31 045 201	2,14
Inde	29 192 163	2,02
États Unis d'Amérique	26 950 562	1,68
Autriche	16 601 092	1,15
Turquie	15 803 067	1,09
Chine	12 923 191	0,89
Belgique	9 475 453	0,65
Grèce	7 307 161	0,50
Tunisie	5 371 557	0,37
Égypte	5 173 291	0,36
TOTAL	141 813 344	100%

Source : Service de douanes

D'après ce tableau, nous constatons que 84,01% de nos importations proviennent de 8 pays européens dont la France qui représente le premier partenaire de l'Algérie avec 40,08% en y ajoutant les États Unis d'Amérique et les pays arabes (Jordanie, Syrie et Arabie Saoudite) ainsi que d'autre pays, ce sont 100% de nos importations qui sont couvertes (voir annexe n° 3).

Le 04 Février 2009 s'est tenue une réunion, qui regroupe les opérateurs de l'industrie pharmaceutique Algériens et étrangers avec le ministre de la santé et ses représentants, dans laquelle ils ont dégagés une liste des médicaments à interdire à l'importation.

Cette liste engendre 723 médicaments qui seront remplacés par des produits fabriqués localement, cette décision a pour objectif d'encourager la production locale, réduire la facture d'importation et d'inciter les opérateurs étrangers à investir dans le pays.

B/ la production :

La production nationale du médicament au moyenne pour les années 2005 jusqu'à 2009 ne couvre que 30% de la demande sur le marché, et de 34,80% pour l'année 2009.

Tableau n° 6 : La production nationale du médicament (2005-2009) :

Années	2005	2006	2007	2008	2009
Taux	26,72%	29,13%	34,54%	34,60%	34,80%

Source : Revue économique mensuelle (en arabe) EL-IQTISSADYA- Mars 09 n° 09, P. 34.

A cet effet, il y'a deux secteurs qui caractérise cette production (secteur public et secteur privé)

B.1/ Le secteur public de production :

Le secteur public de production de produits pharmaceutiques est le résultat de plusieurs réorganisations.

La dernière, en date de 1998 après la dissolution des PHARMS, est le rattachement de leurs unités de production à SAIDAL.

SAIDAL devient le premier producteur des produits pharmaceutiques sur le territoire national et entame une série de réorganisation qui transforme SAIDAL en un groupe industriel.

En parallèle, deux opérateurs interviennent dans le domaine du médicament ; il s'agit de l'institut PASTEUR et SOCOTHYD.

✓ **SAIDAL :**

La production nationale est fortement dominée par le groupe SAIDAL qui est coté en bourse depuis 1998. Ce groupe est composé de trois (03) filiales suivantes :

- PHARMAL, dont le siège est à DAR EL BEIDA ;
- BIOTIC, dont le siège social est à EL HARRACH ;
- ANTIBIOTICAL, siège à MEDEA.

En plus de ces filiales, SAIDAL a créé une unité de recherche composée de quatre (04) laboratoires.

L'organisation du groupe SAIDAL sera plus amplement détaillée dans le quatrième chapitre.

✓ **L'institut PASTEUR d'Algérie (IPA) :**

L'institut PASTEUR occupe une place particulière dans la production du médicament. Avec un effectif qui atteint près de 170 personnes, il assure des fonctions essentielles de diagnostic de maladies animales, et par conséquent, de protection du consommateur.

Dans ce cadre, L'IPA confectionne des vaccins à usage animal et humain, des sérums agglutinants au nombre de 23 produits (concernant les anticholériques et les anti-salmonelles) et plus de 130 produits de diagnostics (milieux de culture et réactifs d'identification).

✓ **SOCOTHYD :**

Sa production médicale en consommables couvre 93% des besoins de la santé publique.

B.2/ Le secteur privé de production :

En 1999, le secteur privé de production du médicament est constitué de 31 sociétés dont 18 fabricants et 13 conditionneurs.

Le secteur privé est représenté par un certain nombre de laboratoires dont les plus essentiels sont :

- LADPHARMA
- L.A.M (Laboratoire Algérien du Médicament)
- L.P.A. (Laboratoire Pharmaceutique Algérien)
- PHARAM ALLIANCE
- L'I.M.A. (L'institut Médical Algérien)
- LABSALAM
- SOPHARM
- PHARMAGHREB
- BIOPHAR
- ALPHARM
- PRODIPHAL

Tableau n° 7 : Principaux laboratoires producteurs privés en 2009.

Laboratoire	Quantités Produites	%	Nombre de produits fabriqués
SALEM	12 161 898	20,36%	14
PHARMAGHREB	9 657 450	16,17%	18
SANOFI SYNHELABO AVENTIS	8 616 569	14,43%	08
IMA	7 385 795	12,37%	07
ISOPHARM	4 650 000	7,79%	13
PFIZER SADA	4 246 696	7,11%	11
LAD PHARMA	3 463 048	5,80%	10
SANDOZ ALGERIE	2 628 000	4,40%	13
LAD PHARMA	1 952 355	3,27%	13
SANDOZ ALGERIE	1 891 975	3,17%	09
PROME UNIVERSAL	1 400 000	2,34%	02
UPC	665 990	1,12%	02
JORAS	512 996	0,86%	07
GPA ORAN	488 264	0,82%	05

Source : document interne de SAIDAL

Les quantités produites par les privés en termes relatifs sont, dans l'ordre, Salem (20,37%), Pharmaghreb (16,17%) ; Sanofi Synthélabo Aventis (14,43%) et IMA (12,37%), et dix autres laboratoires ont une production inférieure à 10% chacun et la gamme produite n'est pas importante. Elle est au-dessous de 10 produits. Il y a lieu de constater que les producteurs privés privilégient les produits à forte valeur ajoutée qui leur permettent d'être concurrentiels avec un minimum de produits fabriqués, d'autant plus qu'ils ont pour concurrent direct le groupe SAIDAL qui produit une gamme de plus de 200 formes pharmaceutiques et possède une diversité de ligne de production dans ses unités et complexes.

3.5.2.2/ Les composantes de la demande :

La demande se compose comme suit :

A/ La taille du marché Algérien :

La taille du marché national des médicaments reste difficile à appréhender faute de statistiques fiables disponibles sur la production, sur le réseau de distribution et sur la consommation nationale. Cette situation est du reste très paradoxale, le secteur du médicament étant, de tous les secteurs d'activité économique, l'un des plus fortement réglementés et l'un des plus étroitement contrôlés et suivis par les services de l'administration publique.

B/ La situation démographique :

L'analyse des indicateurs démographiques majeurs tels que le taux d'accroissement naturel, le taux de mortalité infantile et le taux de mortalité générale, ainsi que l'espérance de vie à la naissance, permet d'évaluer l'état de santé d'une population.

C/ La consommation des médicaments :

En effet, le taux de consommation des médicaments dépend de la démographie, de la qualité de la protection sociale, du nombre de médicaments proposés aux médecins par les laboratoires, de la solvabilité de la demande, des prix pratiqués, de l'information médicale, et enfin de la couverture médicale.

Le marché Algérien du médicament est en plein croissance, et ce pour des raisons suivantes :

- La multiplication des infrastructures sanitaires, notamment dans les régions rurales ;
- L'extension du réseau de distribution de détail des médicaments (le réseau officinal) ;
- Le développement de la couverture sociale de la population et la mise en place d'une politique de médecine gratuite ;
- Les prix relativement bas des biens médicaux, malgré les fortes augmentations conjoncturelles dans les années 1995 et 1997 ;

- La participation dans toute opération industrielle ou commerciale se rattachant à l'objet social par la voie de création de sociétés nouvelles ou de filiales.

3.5.3/ Les principaux acteurs de l'industrie pharmaceutique en Algérie :

Parmi les principaux acteurs qui interviennent dans l'industrie pharmaceutique en Algérie sont :

3.5.3.1/ Les acteurs de prescriptions :

Le médicament est un outil de santé, et celui qui décide d'un traitement médical et du niveau de consommation n'est pas le malade mais un tiers, le médecin.

Certains médicaments peuvent être délivrés sans ordonnance médicale, à la suite d'une simple demande auprès du pharmacien qui vérifiera néanmoins le bien-fondé de la demande et formulera des recommandations et conseils de bon usage (il faut rappeler que, du fait même de leurs propriétés utiles à la santé, aucun médicament n'est anodin, même s'il est délivré sans ordonnance) alors que d'autres, les plus nombreux, exigent la production d'une prescription.

Les « règles de prescriptions », éditées et contrôlées par les autorités de santé publique, sont adaptées au statut des prescripteurs et aux divers types de médicaments.

En général, le prescripteur, pour décider d'utiliser un nouveau produit, devrait persuader de son utilité et de sa grande efficacité.

Donc, dans ce marché, les médecins sont les véritables clients des laboratoires pharmaceutiques, qui n'hésitent pas à dire qu'ils « vendent les produits aux médecins ».

3.5.3.2/ Les acteurs au plan approvisionnement, distribution et commercialisation :

- **Les pharmaciens :** le pharmacien est l'un des acteurs intervenant dans la sphère de distribution et de commercialisation. Il demeure le pourvoyant logistique.

- **La pharmacie centrale des hôpitaux (PCH) :** la distribution de médicaments dans les structures de santé publique se fait, exclusivement, par la pharmacie centrale des hôpitaux, qui occupe une situation de monopole. En cas de rupture, due notamment au non recouvrement des créances auprès de ses structures, elle a des répercussions sur leur gestion et sur la qualité des soins.
- **La distribution :** la fonction de distribution a un rôle stratégique dans l'économie puisqu'elle permet d'assurer la correspondance, la liaison et l'adéquation entre les besoins du marché et les différentes offres provenant des producteurs.

3.5.3.3/ La sécurité sociale :

La sécurité sociale joue un rôle déterminant dans le financement de la consommation du médicament. En Algérie, quelques chiffres communiqués par la caisse nationale d'assurance sociale (CNAS) précisent que le montant, en 2000, du remboursement des médicaments a atteint 19,7 milliards de dinars ; il représente, aujourd'hui, plus de 30% des dépenses de la caisse.

3.5.3.4/ Le syndicat professionnel :

Il existe un certain nombre de syndicats en fonction des activités et des intérêts recherchés notamment :

- Le syndicat des professeurs en sciences médicales ;
- Le syndicat national des praticiens de santé publique ;
- Le syndicat Algérien des pharmaciens d'officines (SNAPO) ;
- Le syndicat Algérien de l'industrie pharmaceutique (SAIP) ;
- L'union nationale des opérateurs de la pharmacie (UNOP).

3.5.3.5/ Associations des malades :

Elles ont comme principaux objectifs :

- La solidarité avec les malades pour lutter contre la maladie ;
- La défense des droits des malades ;
- La participation à l'organisation de la prise en charge ;
- L'organisation de journée d'information et d'activités culturelles.

En résumé, l'objet de l'industrie pharmaceutique consiste à développer des moyens de production et de recherche afin de mettre à la disposition des consommateurs les meilleurs médicaments. Ceux-ci sont mis sur le marché dans des conditions très strictes.

Le marché algérien du médicament est satisfait essentiellement par les importations. Or, la facture algérienne de médicament a marqué ces dernières années une augmentation accrue face à une forte demande d'un marché inexploré. Ce besoin aigu confirme l'importance du marché pharmaceutique national.

Par conséquent, dans le but d'encourager cette évolution de la consommation des produits pharmaceutiques, le gouvernement algérien encourage l'importation et la production de produits génériques, qui coûtent moins cher.

Conclusion du chapitre III :

De ce fait, la recherche technologique, élément central de l'innovation, devrait combler cette carence technologique en ce sens qu'elle concourt particulièrement à la production de connaissances et de savoir-faire nécessaires à l'innovation de produits, de procédés et de services. Malgré la redondance des organismes chargés de la recherche et la part de plus en plus importante accordée au secteur de la recherche, il n'en demeure pas moins que la recherche appliquée est marginalisée par rapport à la recherche fondamentale.

Il est essentiel à cet égard d'accorder aux entreprises suffisamment d'autonomie pour développer des stratégies qui leur permettraient de procéder à des partenariats stratégiques avec des partenaires locaux ou internationaux.

Ces alliances se concrétiseront par un transfère des connaissances. Ainsi, il pourra être mené des projets de recherche technologiques axés sur les besoins de la société, source de compétitivité pour l'entreprise.

La création d'un cadre de facilitation et de promotion de réseaux et le développement d'interactions entre les entreprises, les organismes de R&D, les universités et les institutions publiques concernées constitueront les fondements de la politique de soutien à l'innovation.

Aujourd'hui, le partage des ressources est devenu une nécessité impérieuse pour toutes les organisations industrielles. Il concerne en premier lieu les ressources immatérielles (savoir, savoir-faire,...), par ailleurs les plus difficiles à partager. Il faut donc qu'émergent progressivement des relations et des interactions entre les entreprises pour la création et le partage des connaissances et des applications développées. De cette nouvelle conception de la concurrence/coopération résulteront des économies externes profitables au tissu industriel.

Étant un processus interactif entre entreprises, R&D et pouvoirs publics, l'innovation nécessite un cadre institutionnel particulier.

Une juxtaposition d'institutions ne peut induire une dynamique d'innovation, celle-ci ne pouvant provenir que d'un processus horizontal complexe impliquant simultanément plusieurs parties prenantes.

L'innovation devrait donc être encadrée mais surtout portée par des institutions qui lui sont spécifiques.

L'étape décisive traduisant le passage à l'économie de l'offre fondée sur l'innovation est le décroisement des structures en place pour une interaction effective et efficace entre les parties prenantes à l'innovation. Cette démarche sera soutenue par un engagement total de l'ensemble de la sphère politico-socio-économique pour une pleine coopération, mais également pour un ciblage et une levée des contraintes entravant l'émergence de marchés favorables à l'innovation.

En résumé, pour le quinquennat 2006-2010, l'État vient de mobiliser un budget 100 milliards de DZD (environ 10 millions d'euro) pour la recherche. Cette période sera aussi marquée par la mise en place d'une nouveauté dans la programmation de la recherche et du développement technologique, dans la mesure où elle intègre la création de pôles technologiques et des instruments de valorisation des résultats de la recherche.

Néanmoins, toutes les nouvelles dispositions qui viennent juste d'être prises laissent désormais espérer une amélioration rapide de la situation, sachant que l'Algérie dispose de nombreux atouts, tels que :

- Un large spectre d'infrastructures de recherche et de formations universitaires ;
- Des centaines d'unités et centres de recherche dans différentes disciplines ;
- Un grand potentiel de compétences scientifiques, même si beaucoup ont émigré ;
- Un tissu industriel régénérable, dont des branches qui ont une forte capacité d'entraînement ;
- Un réseau moderne de télécommunications qui est en développement accéléré ;
- Une stratégie d'activité du partenariat par les IDE.

Dans le chapitre suivant nous allons donc essayer de démontrer qu'à travers le partenariat d'innovation technologique, peut être considérée une opportunité concurrentielle et plus particulière dans l'entreprise SAIDAL.

A decorative graphic of a scroll with a black outline and grey shading on the left and right edges, framing the chapter title.

Chapitre IV :
L'enjeu du partenariat
d'innovation technologique dans le
développement de l'entreprise
SAIDAL

Chapitre IV : L'enjeu du partenariat d'innovation technologique dans le développement de l'entreprise SAIDAL :

Introduction du chapitre IV :

Alors que la plupart des analystes insistent sur la complexité et l'instabilité des alliances, nos propres études montrent que, dans une grande majorité de cas, et plus particulièrement dans l'entreprise SAIDAL, ces alliances atteignent néanmoins les objectifs explicites pour la réalisation desquels elles ont été formées.

Les responsables opérationnels d'une coopération jugent le succès de celle-ci sur la base de critères à court ou moyen terme tels que : réussite du produit, impact sur les coûts, efficacité du travail effectué en commun, profils réalisés par la joint-venture, etc. les dirigeants des entreprises partenaires, quant à eux, devraient voir plus loin que ces résultats immédiats et anticiper l'impact à long terme de l'alliance sur la position stratégique de leur société. Pour ce faire :

- ✓ Au premier lieu, nous allons présenter l'entreprise SAIDAL ;
- ✓ Ensuite, l'élaboration d'un partenariat entre SAIDAL et son partenaire SANOFI-AVENTIS dans le processus d'innovation ;
- ✓ Enfin, l'enjeu de celui-ci sur le développement de l'entreprise.

Section 1 : Présentation de l'entreprise SAIDAL :

Le marché algérien des médicaments est estimé à 570.000.000 d'unités de ventes, ce chiffre représentait une lourde facture pour l'État. Il y a quelques années, les importations avoisinaient les 80% selon la demande ; la production nationale par contre ne couvrait que 20% ¹.

Cette situation a contribué à la levée du monopole de l'État sur l'activité pharmaceutique, et a poussé le gouvernement à mettre en place une nouvelle réglementation du secteur, permettant aux opérateurs économiques nationaux (publics, privés), l'importation des médicaments, moyennant l'engagement d'un investissement productif à court terme (loi sur la monnaie et le crédit et codes des investissements).

¹ Document SAIDAL : « Stratégie et bilan du partenariat », 2009,2010.

Ce nouveau cadre réglementaire a offert des avantages fiscaux attractifs pour la réalisation d'un investissement productif soutenu et promu par l'agence de promotion et de soutien créé à cet effet, ce qui a encouragé les investissements étrangers en Algérie et inciter fortement les laboratoires étrangers à mener un projet industriel dans le pays, alors SAIDAL s'est lancé de façon active dans le partenariat avec les grandes firmes internationales.

Ceci dit, et consciente de représenter le premier marché pharmaceutique du Maghreb, l'Algérie entend diminuer sa facture pharmaceutique extérieure par une augmentation de ses fabrications locales, qui jusqu'à une date récente, ne couvrent que 20% de la demande intérieure. Une production nationale qui reste essentiellement l'apanage du groupe SAIDAL, avec plus de 80%, le secteur privé et une dizaine de laboratoires ne participant qu'à une faible part du marché intérieur.

La présentation du groupe SAIDAL est l'objet de cette première section, consacré à l'étude des activités du groupe et la définition de sa nature économique, car se contenter de la théorie est insuffisant, pour analyser notre travail de recherche dans son ensemble.

1.1 / Définition et création du groupe SAIDAL :

Cette contribution s'articule sur la définition et création du groupe SAIDAL, pour la production et la distribution de produits pharmaceutique.

1.1.1/ Définition du groupe SAIDAL :

SAIDAL est une société par actions, au capital de 2.500.000.000 dinars algériens, présenté par des entités centrales de gestion, d'un centre de recherche et de développement, de centres de distribution, d'une direction marketing et information médicale et trois (03) filiales de production et dont sa mission principale est de développer, produire et commercialiser des produits pharmaceutiques à usage humain et vétérinaire.

Sa vision réside dans sa capacité de se projeter dans le futur et assurer la position d'un laboratoire leader au niveau national et régional tout en perçant le marché international, son chiffre d'affaire avoisine de nos jours 6.4 milliard de dinars.

1.1.2/ Sa création :

La Pharmacie Centrale Algérienne a été créée en 1969 par une ordonnance présidentielle lui confiant la mission d'assurer le monopole de l'État sur l'importation, la fabrication et la commercialisation des produits pharmaceutiques à usage humain. Dans le cadre de sa mission de production, elle a créé en 1971 l'unité de production d'El Harrach et racheté en deux étapes (1971 puis 1975) les unités de BIOTIC et PHARMAL.

A la suite de la restructuration de la pharmacie centrale algérienne, sa branche de production fut érigée en entreprise nationale de production pharmaceutique par le décret 82/161, promulgué en Avril 1982.

Son patrimoine était constitué par les unités de production d'Alger, le projet antibiotiques de Médéa, qui appartenait alors à la SNIC (Société Nationale des Industries Chimiques), qui en avait assuré la réalisation, lui fut intégré officiellement en 1988 (les actions relatives à ce transfert ayant débuté dès 1986).

L'entreprise nationale de production pharmaceutique avait pour mission d'assurer le monopole de la production et de la distribution des médicaments, produits assimilés et réactif et pour objectifs d'approvisionner de manière suffisante et régulière le marché algérien.

Elle changera de dénomination en 1985 pour devenir SAIDAL. En 1989, suite à la mise en œuvre des réformes économiques, SAIDAL devint une entreprise publique économique dotée de l'autonomie de gestion et fut choisie, parmi les premières entreprises nationales, pour acquérir le statut de société par actions.

En 1993, des changements ont été apportés aux statuts de l'entreprise lui permettant de participer à toutes les opérations industrielles ou commerciales pouvant se rattacher à l'objet social par voie de création de sociétés nouvelles ou de filiales.

En 1997, la société SAIDAL a mis en œuvre un plan de restructuration qui s'est traduit par sa transformation en groupe industriel le 02 Février 1998 auquel sont rattachées trois (03) filiale (Pharmal, Antibiotical et Biotic) issues de cette restructuration.

Grâce à la compétitivité des ses produits, SAIDAL a signé divers contrats à l'exportation (Irak, Sénégal). De par sa bonne santé financière, il a été introduit à la bourse des valeurs d'Alger en 1998.

La première usine de SAIDAL est l'unité de Gué de Constantine dénommée donc Biotic avec trois unités (717 salariés) et la deuxième est l'unité Pharmal, avec trois unités de fabrication (478 salariés) et qui a commencé ses activités en 1962, car ce sont deux unités qui appartenaient à des entreprises étrangères et ont été nationalisées en 1975. La troisième filiale est Antibiotical, composé du complexe antibiotique de Médéa avec 1311 salariées inauguré le 4/10/1988.

1.2/ Les filiales de SAIDAL :

Le groupe SAIDAL possède trois filiales de production (Antibiotical, Pharmal, Biotic). Qui sont présentée comme suit : (voir annexe n° 1).

1.2.1/ ANTIBIOTICAL :

Situé à Médéa, 100km au sud d'Alger, s'étend sur une superficie de 25 ha dont plus de 19 ha couvert. Cette filiale est spécialisée dans la production des antibiotiques pénicilliniques et non pénicilliniques, dotée des installations nécessaires à la fabrication du médicament depuis l'obtention du principe actif jusqu'à sa mise en forme galénique.

La filiale Antibiotical se compose de :

- ✓ Un bâtiment de production de matières premières en vrac par fermentation ;
- ✓ Un bâtiment de production des matières en vrac par synthèses chimique à partir des produits de la fermentation ;
- ✓ Deux bâtiment de production spécialisés pharmaceutiques, l'un consacré aux produits pénicilliniques et l'autre aux non pénicilliniques ;
- ✓ Une unité de production d'articles de conditionnement (imprimerie) ;
- ✓ Des services généraux nécessaires au fonctionnement de ces installations.

Le complexe Antibiotiques, dont la production a démarré en 1988, produit les formes galéniques suivantes : injectables, gélules, pommades, sirops et comprimés. Ce complexe intégré dispose des atouts suivants :

- ✓ Une capacité de production importante dans la fabrication de matières premières en vrac et des spécialités pharmaceutiques ;
- ✓ Des laboratoires d'analyse permettant le contrôle complet de la qualité meilleure;
- ✓ Un personnel de production compétant pour fabriquer des produits de qualité ;
- ✓ Un savoir faire élevé dans la technologie du vrac et des formes pharmaceutiques complexes (injectables et gélules) ;
- ✓ Une expérience de plus de douze (12) années dans la production d'antibiotiques par fermentation et semi-synthèse.

1.2.2/ PHARMAL :

La filiale Pharmal l'une des trois (03) issues de la restructuration de l'entreprise SAIDAL en groupe industriel le 02 Février 1998. Le siège de cette filiale se situe à Dar El Beida (Alger), elle dispose de trois (03) usines de production :

Dar El Beida (Alger), Constantine et Annaba et d'un laboratoire de contrôle de qualité ayant pour mission d'assurer des prestations pour les unités de la filiale Pharmal et pour les entreprises publiques et privés. Elle produit des formes galéniques suivantes : comprimés, gélules, pommades, sirops, gouttes, solutions, poudres et dentifrices.

❖ Usine de Dar El Beida :

L'usine de Dar El Beida est la plus ancienne des unités Pharmal. Cette usine existe depuis 1958. Elle appartenait au laboratoire Français LABAZ avant sa nationalisation. L'activité était limitée en fabrication de quelques médicament et produits cosmétiques.

Cette usine fabrique plusieurs médicaments de différentes formes (comprimés, sirops, lotion, solutés buvables et pommades). L'usine de Dar El Beida se compose de :

- ✓ Un atelier des sirops avec une capacité de production de 40.000 UV/ jour ;
- ✓ Un atelier des secs avec une capacité de production de :

Gélules : 50.000 UV/ jour.

Comprimés : 74.000 UV/ jour.

- ✓ Un atelier des pâteux avec une capacité de production de :

Dentifrices : 50.000 UV/ jour.

Autre : 22.500 UV/ jour.

L'usine est dotée d'un laboratoire de contrôle de qualité et de l'analyse physico-chimique et micro biologique.

❖ Usine de Constantine :

L'usine de Constantine a été transférée à Pharmal suite à la dissolution de L'ENCOPHARM en date du 31/12/1997. Elle est située dans la zone industrielle de Constantine et spécialisée dans la fabrication des formes liquides.

Cette usine est dotée d'un laboratoire de contrôle de qualité qui assure des prestations de services pour des organismes publics et privés.

Elle se compose de deux (02) ateliers de sirops et sa capacité de production est de 20.000 UV/ jour.

❖ Usine d'Annaba :

L'usine d'Annaba a été transférée à la filiale suite à la dissolution de L'ENCOPHARM en date du 31/12/1997. Elle est située dans la wilaya d'Annaba et elle est spécialisée dans la fabrication des formes sèches (comprimés et gélules). Cette usine se compose d'un atelier des secs dont sa capacité de production est de 8.000.000 UV/ jour.

1.2.3/ BIOTIC :

Biotic est l'une des trois filiales issue de la restructuration de l'entreprise SAIDAL en groupe industriel le 02 Février 1998. Cette filiale se situe à El Harrach. Sa longue expérience et son savoir faire éprouvé dans la production pharmaceutique ainsi que ses équipements modernes lui permettant d'offrir un large éventail de médicaments. La filiale Biotic dispose de trois (03) usines de production, à savoir :

❖ **Gué de Constantine :**

Cette usine est considéré comme l'unique producteur algérien de solutés massifs avec une capacité de production de plus de 18 millions d'unités de vente, elle se compose de deux parties distinctes : l'une pour la fabrication des formes galéniques ; suppositoires, ampoules et comprimés, l'autre, dotée d'une technologie très récente et spécialisé dans la production des solutés massifs ; poches et flacons.

Elle dispose d'un laboratoire de contrôle de qualité chargée de l'analyse physico-chimique, micro biologique et toxicologie et de la gestion technique et documentaire et de cinq (05) ateliers de production :

- Trois ateliers de production de spécialité, à savoir :
 - Atelier suppositoires avec une capacité de production de 5,8 millions UV ;
 - Atelier de comprimés et dragées avec une capacité de production de 3,59 millions UV ;
 - Atelier d'ampoules buvables avec une capacité de production de 3,3 millions UV.
- Deux ateliers de production solutés massifs, à savoir :
 - Atelier solutés massifs poches (polyéthylène souple multicouches) avec une capacité de production de 9,5 millions UV ;
 - Atelier solutés massifs flacons avec une capacité de production de 550.000 millions UV.

❖ **El Harrach:**

L'usine El Harrach se compose d'un laboratoire de contrôle de qualité qui est chargé de l'analyse physico-chimique et de la gestion technique et documentaire dont sa capacité de production est de 20 millions d'unités de ventes.

Cette usine dispose aussi de cinq (04) ateliers de production :

- Atelier sirop avec une capacité de production de 0,9 millions UV ;
- Atelier comprimés et dragées avec une capacité de production de 3,3 millions UV ;
- Atelier pommades avec une capacité de production de 7,5 millions UV ;

- Atelier suppositoires avec une capacité de production de 2 millions UV.

❖ **Cherchell :**

L'usine de Cherchell est considérée comme l'unique producteur algérien du concentré d'hémodialyse, elle se compose d'un atelier de production avec une capacité de production de plus 200.000 UV, d'un laboratoire contrôle qualité chargé du contrôle physico-chimique, micro biologique et pharmaco-toxicologique.

1.3/ Centre de recherche et développement (CRD) :

En 1975, un laboratoire de recherche et développement est créé par la Pharmacie Centrale Algérienne, entreprise nationale détenant le monopole de l'importation de la distribution, de la production des médicaments et des produits pharmaceutiques.

Les missions principales de ce laboratoire sont la formulation des formes pommades et les études de faisabilité sur sites de certains médicaments fabriqués sous licence.

Après restructuration de la Pharmacie Centrale Algérienne, et la création de l'entreprise nationale de production pharmaceutique SAIDAL, cette dernière procède à la transformation du laboratoire de recherche en une unité de recherche en médicaments et techniques pharmaceutiques (URMTP). Celle-ci est créée par arrêté ministériel du 13 septembre 1987.

Cette entité scientifique est chargée notamment de la recherche et du développement des médicaments et des techniques pharmaceutiques par :

- La formulation des médicaments génériques répondent aux besoins de santé publique ;
- L'intégration des matières premières locales (d'origine chimique et végétale) et des produits des industries nationales ;
- Le développement des techniques de fabrication et des méthodes de contrôle en vue d'assurer la qualité du produit pharmaceutique national ;
- Le suivi permanent des médicaments fabriqués par l'entreprise et la diffusion des renseignements économiques et scientifiques les concernant ;

- La contribution à l'élaboration d'une pharmacopée nationale ;
- La contribution à la formation graduée et post-graduée et aux actions de recyclage et de perfectionnement.

Le groupe a connu ces dernières années de profonds changements qui s'inscrivent dans le contexte économique marqué par l'ouverture du marché à la concurrence et la mondialisation, vécue plus particulièrement par le secteur de l'industrie pharmaceutique.

Parmi des défis que devrait relever le groupe, il y a celui visant à assurer sa survie et sa pérennité à travers l'accentuation de ses activités de développement et de recherche, en vue d'élargir, de moderniser et d'innover la gamme de ses produits en y intégrant des médicaments générique récents, à forme d'administration moderne et répondant aux principes pathologies, ainsi qu'aux mutations du marché national et international.

Ainsi a mûri l'idée de transformer l'URMTP en CRD, outil permettant l'atteinte des objectifs fixés. Par décision N° PDG/AA/SG/99/397 du président directeur général du groupe, le CRD est créé le 27 juillet 1998.

Le CRD annuellement développe cinq (05) à six (06) produits génériques qui sont intégrés dans la gamme de production des différentes filiales du groupe. Il emploie 165 personnes dont 70% des cadres constitue l'équipe spécialisée du groupe dans la recherche et le développement de nouveaux produits pharmaceutiques. (Voir annexe n°2)

Tableau n° 8 : Effectifs du Centre de recherche et développements

Catégories	Nombre	%
▪ Pharmaciens, chimistes	33	18
▪ Ingénieurs pharmaciens, biologistes, vétérinaires, chimistes.	68	37.5
▪ Licenciés (finances, lettre, bibliothéconomie)	19	10.4
▪ Techniciens supérieurs	8	4.3
▪ Maintenances	6	3.3
▪ Chargés d'études	24	13.3
▪ Agents de bureau	22	12.2
Total	180	100

Source : CRD / SAIDAL, 2009.

❖ Ressources Humaines

• Effectifs :

Les effectifs à la fin Décembre 2008 sont de 4 104 agents contre 3 917 agents en 2007, soit une évolution de + 05 %, la répartition des effectifs par filiale est comme suit :

Tableau n°9 : Répartition des effectifs

FILIALE	NOMBRE
ANTIBIOTICAL	1 374
BIOTIC	1 127
PHARMAL	918
UCC	237
CRD	224
Société Mère	227
Groupe SAIDAL	4 104

Source : Élaborer à partir de documents internes de SAIDAL (Rapport de gestion 2006, 2007, 2008).

La masse salariale de l'exercice 2008 s'élève à 1,9 Milliard de Dinars.

1.3.1/ Missions et activités du CRD :

Le CRD est chargé principalement de :

- L'élaboration de la politique et du développement des axes de recherche en rapport avec les missions stratégiques de SAIDAL dans le domaine des sciences médicales, plus particulièrement dans l'innovation pharmaceutique;
- La participation à l'élaboration de la politique de développement des médicaments du groupe SAIDAL ;
- L'assistance technique aux filiales de production ;
- La réunion des moyens matériels et techniques ainsi que la mobilisation et la valorisation des ressources humaines lui permettant d'assurer une veille technologique et une démarche prospective au profit du groupe ;
- La collecte, le traitement et la capitalisation de l'information scientifique et technique en rapport avec son domaine d'activité et les missions du groupe, il en assure la conservation et la diffusion et en facilite la consultation ;
- La participation à la formation et aux actions de recyclage et de perfectionnement du personnel technique scientifique du groupe ;
- Les prestations de contrôle de qualité physico-chimique, pharmaco technique, pharmaco toxicologique et microbiologique ;
- La promotion, la valorisation et la diffusion des travaux techniques et scientifiques et des résultats de la recherche.

La réalisation de travaux de prospection et d'études permettant à SAIDAL d'établir des alliances et/ou des partenariats stratégiques et profitables.

1.4/ L'espace Commercial :

L'unité commerciale centre (UCC) est créée en 1996 en vue de stocker et d'unifier la commercialisation des produits du groupe SAIDAL et assurer un meilleur service aux clients (plus de 300 entre secteur public et privé).

Pour se rapprocher de ses clients, deux unités commerciales ont été construites :

- En 1999, l'unité commerciale Est à Batna avec un effectif de 50 personnes ;
- En 2000, l'unité commerciale Ouest à Oran avec un effectif de 40 personnes.

Doté des moyens logistiques forts appréciables et d'un potentiel humain, dynamique et spécialisé, les centres de distribution ont atteint aujourd'hui leur pleine maturité.

L'expérience capitalisée en matière de vente a permis aux centres de distribution de contribuer pleinement au développement du groupe SAIDAL. Le chiffre d'affaire réalisé par les centres de distribution a doublé en cinq ans.

1.5/ Le partenariat :

La coopération pour la modernisation du secteur public industriel notamment à travers ce qui est appelé partenariat, apparait aujourd'hui comme une nécessité incontournable pour accompagner l'insertion de l'économie locale dans l'économie de marché internationale.

Le partenariat qui peut s'appliquer à trois domaines d'activités et qui sont :

- L'outil de production existant, en particulier les complexes industriels ;
- Les secteurs d'activités où il reste encore des gisements de marchés importants à satisfaire ;
- Les secteurs d'activités non couverts par l'industrie nationale.

Peut également, constituer un des instruments fondamentaux de mise en œuvre de la politique industrielle de l'État, pour permettre à niveau l'outil de production existant et élargir le tissu industriel national.

Par conséquent, l'État essaie de promouvoir le cadre de l'environnement nécessaire au développement d'un partenariat qui va privilégier :

- Le financement ;
- Le transfert de technologie ;
- Le management ;
- La modernisation du tissu industriel et son élargissement ;
- La croissance et la création d'emploi ¹.

Après l'avènement de la loi sur la monnaie et le crédit en 1990 et promulgation des premières taxes relatives à l'encouragement des investissements étrangers en Algérie, SAIDAL s'est lancé de façon active dans le partenariat avec les grandes firmes internationales visant les objectifs suivant :

- Augmentation de sa part dans le marché local ;
- Intégration du groupe dans le marché régional et international dans le cadre de l'adhésion de l'Algérie à l'OMC ;
- Transfert technologique et acquisition de savoir faire ;
- Préparer le groupe SAIDAL à intégrer la recherche et le développement de nouveaux produits ;

Au cours de l'année 2009, l'activité de la direction a été marquée par la concrétisation des actions suivantes :

- ✓ Mise en application du business plan à l'exportation ;
- ✓ Suivi des joint-ventures déjà créés ;
- ✓ Assistance des filiales dans le cadre des négociations et l'élaboration des protocoles d'accord et de contrat ;
- ✓ Recherche de nouveaux partenaires pour les céphalosporines et l'extension de l'usine d'insuline ;
- ✓ Prospections de nouveaux marchés à l'exportation.

¹ Site du Ministère de l'Industrie et de la restructuration : www.mir-algeria.org, Consulté le 09/04/2010.

SAIDAL a conclu des accords avec différents laboratoires étrangers, a savoir :

Tableau n°10 : les principaux accords de partenariat du groupe SAIDAL

P r o d u c t e u r s
<u>Partenariat</u> Les laboratoires présents en Algérie : ➤ PFIZER PHARM ➤ SANOFI-AVENTIS ➤ DAR EDDAWA ➤ ACDIMA ➤ GPE

Source : Élaborer à partir de document internes de SAIDAL.

En dehors des joint-ventures de SAIDAL avec les laboratoires étrangers, seul LPA (Laboratoire Pharmaceutique Algérien) a conclu un partenariat de production avec GSK (GLAXO SMITH KLINE)

❖ **Joint-ventures en exploitation :**

- Contrat SAIDAL – SOMMEDIAL
(24.7% pour SAIDAL - Part 140 millions de dinars)
- PFIZER - SAIDAL MANUFACTURING (PSM)
(10% pour SAIDAL)
- SANOFI-AVENTIS PHARMA - SAIDAL (S.APS)
(30% pour SAIDAL – Part 127.8 millions de dinars)
- JORAS PHARMACEUTICAL - SAIDAL
(30% pour SAIDAL – Part 36 millions de dinars)

1.6/ Missions principales et objectifs du groupe SAIDAL :

Le rôle principal de SAIDAL est la production des produits pharmaceutiques, il dispose d'un portefeuille de produits de 150 de 16 classes thérapeutiques.

En plus de son activité de production de produits pharmaceutiques, le groupe SAIDAL s'active par tradition, à améliorer son image civique à travers la recherche permanente de bien être de la population, dont les besoins, les exigences et les aspirations n'ont jamais été aussi importants qu'en ce début de troisième millénaire avec les avancées des nouvelles technologies de l'information et la communication. Ainsi SAIDAL considère son rôle social comme primordial et fondamental, pour cela, il soutient le développement national par la mise à disposition de ses investissements, ses compétences, son savoir faire à la communauté scientifique (chercheurs, enseignants, étudiants, etc.). Le groupe contribue également à combattre contre la maladie avec notamment, la mise à disposition de médicaments à visés thérapeutiques, orientée vers les maladies prévalent, telles : les maladies infectieuses, l'hypertension artérielle, le diabète, les maladies rhumatismales, les carences d'apports vitaminique et le stress. Ainsi, les médicaments fabriqués et distribués par SAIDAL couvrent la quasi-totalité des pathologies dominantes en Algérie.

SAIDAL s'est également donné comme valeur le strict respect de l'éthique, dans le cadre de la confraternité médicaux-pharmaceutique, malgré la forte compétition de ses concurrents en direction des officines et du corps médical, souvent de façon déloyale et dans le souci d'assurer sa mission de recherche et développement, SAIDAL s'est dotée d'un centre de recherche et développement pour évoluer en priorité des produits génériques essentiels, à visée thérapeutique répondant aux besoins actuels de santé. Pour cela :

- ✓ Dix (10) produits en moyenne par an y sont développés ;
- ✓ Un réel effort de développement de nouvelles technologies pharmaceutiques a été pour répondre aux nouvelles formulations de médicaments présentées sous formes révolutionnaire d'administration, assurant un meilleur confort au citoyen (forme à libération prolongée, prise unique, etc.).

Le groupe SAIDAL préserve le taux de l'augmentation des parts du marché au niveau national afin d'assurer la pérennité du groupe, mais également la pénétration du marché à l'exportation et la recherche permanente de l'accroissement des performances économiques et financières tout en accordant un intérêt essentiel aux préoccupations de la santé publique du pays.

1.7/ L'analyse SWOT du groupe SAIDAL :

Nous allons maintenant effectuer une analyse SWOT en tenant compte de l'environnement externe et interne de SAIDAL.

➤ Tableau n°11 : Opportunités et menaces du groupe SAIDAL

Opportunités	Menaces
1) Tarif de référence (sous réserve analyse et mise en œuvre) 2) Produits brevétés : tombée prochaine dans le domaine public des produits inscrits dans le plan stratégique long terme 3) Taux de croissance satisfaisant : +06/an 4) Secteur à très haute rentabilité : 10%/an 5) Croissance externe (partenariat, prise de participation....) 6) Partenariat de pénétration des marchés extérieur 7) Importations conjoncturelles ou structurelles (urgence sanitaire : complément de gamme, coût input avantageux 8) Systématiser le cycle du produit avec le renouvellement/ développement de la gamme 9) Flexibilité et harmonisation du triptyque demande-production (stocks)-vente : cohésion et adaptation au changement 10) Développement d'une gamme stratégique assurant la pérennité de l'entreprise 11) Élaboration, mise en place et contrôle des bonnes pratiques de distribution	1) Importations massives de produits dans le cadre de l'ouverture du marché à l'UE et OMC (dumping) 2) Concurrence déloyale dans les pratiques commerciales 3) Implantation de nouveaux laboratoires 4) Domination du princeps sur le générique (11%/89) 5) Politique de remboursement favorisant le princeps 6) Retard dans l'enregistrement des nouveaux produits 7) Technologie insuffisamment performante 8) Absence de schémas thérapeutiques consensuels 9) Maîtrise insuffisante des coûts 10) Absence de responsabilisation de sécurité sanitaire 11) Mettre en cohérence systématique les produits en développement avec les tendances lourdes du marché

Source : Document internes à SAIDAL.

➤ **Tableau n°12 : Forces et faiblesses du groupe SAIDAL**

Forces	Faiblesses
Produits ✓ Image de marque ✓ Large gamme ✓ Capital expérience	✓ Absence de plan marketing ✓ Incapacité de satisfaire le marché en certains produits ✓ Ruptures fréquentes ✓ Réactions tardives pour les produits à date de péremption proche ✓ Peu de produits développés dans les classes ciblées ✓ Panel pour le sondage inexistant ✓ Absences de formes nouvelles ✓ Absences de compléments produits (assortiment) ✓ Retard dans le remboursement des produits enregistrés ✓ Veille stratégique absente
Prix ✓ Bon rapport qualité/prix ✓ Prix compétitifs	✓ Budget promotionnel insuffisant ✓ Problème de petite monnaie (arrondir le PPA pour les produits de moins de 100 DA) ✓ Absence de marge de promotion dans le calcul du PSU
Promotion ✓ Déploiement des délégués dans les 3 régions	✓ Délégués insuffisamment formés ✓ Forte concentration au centre ✓ Motivation faible ✓ Supports promotionnels insuffisants ✓ Non utilisation des TIC
Distribution ✓ Couverture nationale du réseau de distribution	✓ Marge de manœuvre limitée dans l'approche commerciale ✓ Prospection de marchés internationaux

Source : Document interne de SAIDAL

L'état des lieux, tel qu'il a été dressé « relativise » les menaces auxquelles SAIDAL est confronté, mais appelle néanmoins à une vigilance stricte, où la rigueur et le réalisme accompagneront toutes les démarches que le plan d'action se propose de véhiculer.

Il s'agit d'identifier et de conduire les objectifs de réponses les plus appropriées à des turbulences et autres incertitudes que l'absence de régulation et une ouverture du marché présentant toutes les caractéristiques d'un dysfonctionnement que l'avenir, risquent d'aggraver.

Nous observons toutefois que les prémices de ce nouvel environnement sont déjà présentes et SAIDAL, à ce jour, y fait intelligemment face.

Il s'agit donc de faire preuve de persévérance et d'endurance (principale clé du succès) en créant toutes les ruptures dans la continuité et là où elles s'imposent.

Une des forces du groupe réside au niveau de la maîtrise des métiers et des différentes phases de la production pharmaceutiques grâce à l'expérience et aux qualifications de sa ressource humaine, composé au niveau de son encadrement technique de profils scientifiques multidisciplinaires : pharmaciens industriels, chimistes, biologistes, etc. A cela vient s'ajouter ces deux dernières années :

- La mise en place d'équipes spécialement affectés à la recherche et aux développements des produits pharmaceutiques s'inscrivant dans le cadre de la création en 1999 du centre de recherche et développements (CRD) et qui regroupe 166 cadres de formation universitaire et post de gradués dans différentes filières ;
- En outre le groupe s'est doté d'un conseil scientifique, composé de 21 membres, professeurs en sciences médicales et pharmaceutiques et cadres de l'entreprise. Ce conseil a pour missions, le conseil en matières d'activités médicales et scientifiques, tant en ce qui concerne la gamme existante que la recherche et le développement de nouveaux produits ;
- La constitution d'une force de vente conséquente, à travers l'élargissement du réseau commercial et plus particulièrement la création d'une direction chargée du marketing et de l'information médicale qui regroupe une certaine de délégués et informateurs médicaux : médecins pharmaciens dentistes, vétérinaires, etc.

De nos jours SAIDAL étant une entreprise à majoritaire Étatique n'a pas pu investir et cela pour plusieurs obstacles dont le plus important qui est le transfert de capitaux de l'Algérie considéré comme une procédure très complexe qui demande l'intervention de l'Etat et son accord. C'est pour cela que SAIDAL a choisi d'exporter vers les pays ciblés comme première étape et par la suite investir dans ces pays, aussi la difficulté de l'enregistrement des médicaments.

Depuis l'indépendance, l'histoire de l'industrie pharmaceutique algérienne a été intimement liée à l'entreprise Pharmacie centrale algérienne (PCA) et à son héritière SAIDAL. Les différentes restructurations de l'entreprise-mère et le secteur médicament ont inévitablement marqué l'identité et le devenir de SAIDAL. C'est par un décret datant de 1985 que SAIDAL est née, se substituant à la PCA dans le monopole de production du médicament.

Section 2 : L'élaboration d'un partenariat entre SAIDAL et SANOFI-AVENTIS dans le processus d'innovation :

Vu l'importance du volet partenariat et des projets à réaliser, le groupe SAIDAL a procédé à la création d'une structure au sein de la direction générale chargée du développement industriel et partenariat. Parmi les accords de partenariat qui a conclu le groupe SAIDAL est celui avec le laboratoire étranger SANOFI-AVENTIS. A cet effet, Cette section a objet d'analyser cet accord dans son ensemble afin de déduire son enjeu sur le groupe SAIDAL.

2.1/ Les étapes du partenariat :

Les principales étapes du partenariat sont :

2.1.1/ Contrat préliminaire :

C'est une étape où les deux parties SAIDAL et le partenaire étranger expriment leur souhait de procéder à un contrat de partenariat.

Ce contact s'effectuera par un échange de correspondance, des visites d'inspection et des rencontres soutenues pour mieux se connaître, en procédant à un échange des points de vue et esquisser les objectifs généraux pour lesquels se sont entendus les deux parties. C'est

une étape qui peut prendre beaucoup de temps. L'étude des besoins et des objectifs possibles sont étudiés par les deux parties durant cette étape.

2.1.2/ La négociation :

Les deux parties ayant pris la décision du partenariat alors commence une étape importante dans la vie du projet commun. C'est la phase négociation qui elle limitera la nature de la relation entre les partenaires dont chacun d'eux possède un certain pouvoir de négociation leur permettant de conserver leurs intérêts mutuels dans le cadre du projet.

2.1.3/ Signature d'un protocole d'accord :

C'est une annonce officielle permettant l'acceptation des résultats des négociations et l'engagement quant à leur exécution. Partant de là, les parties seront liées par des engagements réciproques.

2.1.4/ Le démarrage du projet :

L'étape de l'accord et le commencement dans la réalisation du projet se termine pendant cette étape faisant apparaître les derniers détails qui sont les suivants :

- Fixer les termes de l'accord et choisir d'une manière plus précise la langue appropriée ;
- Créer un conseil chargé de l'administration du projet ;
- Organiser les relations commerciales et financières.

Une fois que toutes ces conditions réunies par l'exécution du projet comme preuve de la réussite des négociations, qui délimitent les responsabilités et dont la finalité est le partage des bénéfices tels que stipulés dans l'accord.

2.2/ Le projet Rhône Poulenc-Saidal :

2.2.1/ Présentation du partenaire « Sanofi-Aventis » :

Sanofi-Aventis, groupe pharmaceutique né de fusion entre Sanofi-Synthélabo et Aventis en 2004.

✓ **Sanofi Synthélabo :**

Naissance de Sanofi en 1973 comme filiale « Santé et produits de soin » du groupe pétrolier ELF.

En 1988, Sanofi fusionne avec Synthélabo, filiale du groupe cosmétique l'Oréal. Total et l'Oréal sont les principaux actionnaires du groupe dirigé par Jean-François Dehecq.

✓ **Aventis :**

Le groupe franco-allemand Aventis naît de la fusion en 1999 de Rhône Poulenc et Hoechst. A cette date, le domaine des sciences de la vie représentant le premier rôle d'activité de la nouvelle entité. En 2000, le chiffre d'affaire d'Aventis classe le groupe à la 5^{ème} place mondiale (20,6 milliards d'euros) avec un effectif d'environ 75000 personnes.

✓ **Le nouveau groupe, leader européen : « Sanofi-Aventis » :**

En Janvier 2004, le PDG de Sanofi Synthélabo, Jean François Dehecq, lance une offre publique mixte d'achat échange (OPA-OPE) sur Aventis, pour un montant de 48,5 milliards d'euros sans concertation préalable.

L'objectif est de créer le leader européen et le numéro 3 mondial derrière l'américain Pfizer et le britannique Glaxo Smith Kline.

En Avril 2004, après rejet, acceptation par Aventis de L'OPA-OPE valorisée de 48,5 à 55,3 milliards d'euros appuyé par le gouvernement français.

La direction du nouvel ensemble, dénommé Sanofi-Aventis est constitué à parité entre les deux groupes sous la direction de Jean-François Dehecq. Sanofi-Aventis apparaît donc comme l'un des tous premiers leaders des sciences de la vie et dispose d'une force de vente importante sur le marché Américain.

En 2004 le groupe rassemble 99700 collaborateurs et détient 5,6 % du marché mondial.

2.2.1.1/ Les valeurs de Sanofi-Aventis :

✓ **L'audace :**

C'est leur liberté d'explorer des voies inconnues, d'oser par passion plus que par raison pour donner un nouveau souffle à l'avenir.

✓ **Le respect :**

C'est ce ferment humain et social qui unit les uns des autres sans considération de race, de culture ou de passion pour favoriser un enrichissement mutuel.

✓ **La créativité :**

C'est laisser place à leur imagination, à leur intuition, à des rapprochements inattendus et féconds pour concevoir, agir et communiquer autrement.

✓ **Le courage :**

C'est la volonté de dominer le risque, le sens de la combativité, ce qui leur permet à la fois de leur remettre en cause et d'aller de l'avant jusqu'au bout.

✓ **La solidarité :**

C'est leur capacité à mobiliser tous ensemble pour faire reculer la maladie et donner raison à l'espérance. C'est aussi leur responsabilité mutuelle face à l'adversité.

✓ **La performance :**

C'est le socle de leur aventure, une source d'excellence pour entreprendre et innover, la clé de leur futur.

2.2.1.2/ L'activité du groupe Sanofi-Aventis :

Faire plus, mieux et plus vite dans le domaine de la santé : telle est la vocation de Sanofi-Aventis, numéro un en Europe et numéro trois mondial de l'industrie pharmaceutique.

A ce titre, l'objectif prioritaire du groupe est de découvrir de nouvelles prometteuses et indispensables autour de plusieurs engagements.

Fournir à des millions de patients de nouveaux traitements et efficaces pour lutter contre les maladies, s'impliquer activement pour rendre les médicaments accessibles au plus grand nombre possible, et chercher à développer le groupe au travers d'une stratégie de croissance forte, durable et profitable.

En 2005, ils ont réussi l'intégration de Sanofi-Aventis et dépasser leurs objectifs, comme en témoignent les réalisations suivantes :

- Une croissance forte, supérieure à celle du marché pharmaceutique dans chacune de leurs zones géographiques, les États Unis, l'Europe et le reste du monde, une accélération des ventes de vaccins et plusieurs lancements réussis ;
- Une croissance durable, grâce à l'accélération de la productivité de leur portefeuille de recherche et développement, au renforcement de leurs forces de vente au plan mondial, et plus particulièrement sur les marchés en forte croissance, et des investissements dans leurs unités de production, en particulier pour les vaccins ;
- Une croissance profitable, avec des synergies plus rapides que prévu, une hausse significative du bénéfice par action et un allègement de la dette.

Leurs objectifs stratégiques pour les prochaines années sont les suivants :

- Tirer du potentiel du marché pharmaceutique. Malgré un environnement plus difficile, Sanofi-Aventis compte s'appuyer sur sa présence dans plusieurs domaines thérapeutiques pour répondre à des besoins médicaux non satisfaites, notamment dans les domaines des maladies vasculaires, du système nerveux central, du diabète, du cancer, des maladies métaboliques, et des pandémies ; le groupe prévoit également de répondre aux nouveaux besoins d'une population vieillissante et de contribuer à rendre les soins de santé plus accessibles dans les pays émergents ;
- Accéder à la croissance de leurs produits et renforcer leurs position de leader dans leurs grands domaines thérapeutiques : le cardiovasculaire, la thrombose, l'oncologie, les maladies métaboliques, les systèmes nerveux central, la médecine interne et les vaccins humains. Le groupe prévoit de continuer à développer son vaste portefeuille de médicament avec ses produits dont les ventes annuelles en 2005 dépassé le milliard d'euros à savoir Lovebox, Plavis, Allegra, Lantud, Txotere, Stilnox et Eloxatine) et d'optimiser les performances de ses produits à fort potentiel. Les vaccins : Sanofi Pasteur, la division vaccins du groupe Sanofi-Aventis, a mis à disposition plus de 1,6 milliard de doses de vaccins en 2008 permettant de vacciner plus de 500 de personnes dans le monde. Sanofi Pasteur est le leader mondial avec la plus large gamme de vaccins contre 20 maladies infectieuses.

Sanofi-Aventis projette de réaliser les investissements nécessaires en marketing et dans les autres ressources afin de permettre la pleine promotion de ses produits

stratégiques qui sont au début de leur cycle de vie et possèdent encore un fort potentiel de croissance.

- Continuer à défendre leurs produits, partout dans le monde y compris leurs produits matures, qui sont d'excellente qualité et jouent un rôle essentiel dans l'équilibre financier des systèmes de santé.

A/ Sanofi-Aventis dans le monde :

Employant 100 000 collaborateurs dont plus de 18 000 dans la recherche, réalisant un chiffre annuel de plus de 29 milliards d'euros (2009 : 29,306 milliards d'euros), Sanofi-Aventis est le leader mondiaux de l'industrie pharmaceutique et numéro un en Europe.

B/ Sanofi-Aventis en Algérie :

Le groupe Sanofi-Aventis est présent en Algérie à travers ses deux filiales :

➤ Sanofi-Aventis Algérie :

Sanofi-Aventis est un groupe pharmaceutique innovant. Grâce à la recherche clinique, il s'efforce de prévenir et de combattre les maladies. En tant que partenaire des soins de santé, Sanofi-Aventis s'engage pour la santé, la qualité de vie et le bien-être des patients.

➤ Winthrop Pharma SAIDAL :

Sanofi-Aventis, leader européen de la pharmacie et SAIDAL, acteur important en Algérie unissent leurs forces pour mettre sur le marché en Février 2009 des génériques de marque : Winthrop, le générique signé Sanofi-Aventis.

2.2.1.3/ Recherche & développement :

Leur stratégie de R&D est axée sur les innovations et technologies clés qui permettront à Sanofi-Aventis de répondre aux besoins médicaux non pourvus des patients.

Sanofi-Aventis explore également de nouvelles voies de recherche telles que les biotechnologies, les nanotechnologies ou les bios marqueurs en nouant des partenaires avec d'autres entreprises spécialisées, dans le but de développer de nouveaux produits dans leurs principaux domaines thérapeutiques. Cela lui permet d'identifier des projets pouvant aboutir à la découverte de nouveaux médicaments.

En appréhendant les soins aux patients sous un angle holistique, Sanofi-Aventis devrait être en mesure d'élargir sa gamme de produits pour traiter toutes les étapes de la maladie, de la prévention aux différents niveaux d'intervention thérapeutique. Cela lui permettra également de conforter nos approches pharmacologiques en offrant des services et technologies qui renforcent l'efficacité et la surveillance des traitements et améliorent le suivi des patients et leur qualité de vie. L'objectif est aussi d'élaborer des produits adaptés aux besoins spécifiques des patients dans différents pays du monde.

A/ Portefeuille de R&D :

Après une restructuration exhaustive de leur portefeuille de R&D entamée début 2009 en comptons aujourd'hui 52 projets en développement clinique dont 14 % correspondent à des produits issus des biotechnologies et 35 % à des vaccins.

B/ Partenariats de R&D :

Sanofi-Aventis élabore une stratégie de partenariats, particulièrement dans les biotechnologies et les biothérapies, et noue des partenariats stratégiques avec des experts reconnus partout dans le monde pour accélérer l'élaboration de nouvelles solutions thérapeutiques.

Élément fondamental de la stratégie de Sanofi-Aventis, l'innovation est synonyme de créativité, de curiosité et d'ouverture d'esprit. La recherche scientifique nourrit l'enrichissement des connaissances et l'innovation et les rappelle chaque jour que les partenariats sont la clé du progrès. Les succès futurs de leur industrie naîtront d'une communauté d'idées.

L'esprit d'équipe a toujours été essentiel dans la recherche médicale. A tous les niveaux de leur organisation, à commencer par la haute direction. Ils sont engagés à faire en sorte que les découvertes innovantes issues des avancées scientifiques et technologiques externes se transforment en produits innovants et prometteurs.

Entreprise de santé internationale, ils cherchent à nouer des partenariats avec les secteurs publics et privé susceptibles de donner naissance à de nouvelles solutions pour améliorer la santé. Ils tiennent à rester sur la pointe de l'innovation et du progrès dans de nombreux domaines et plus particulièrement dans les biothérapies, les cellules souches et la

médecine régénératrice ou tout simplement à élargir leur portefeuille en lui adjoignant des services ou des technologies qui ne figurent pas encore parmi leur principaux domaines de recherche. Cela va permettre de préserver leur leadership dans les domaines d'expertise thérapeutique où ils sont excellents déjà, mais aussi de rechercher des produits et thérapies dans des domaines où leurs propres chercheurs ne sont pas encore aventurés.

- Depuis plusieurs années déjà, Sanofi-Aventis collabore avec Regeneron pour développer et commercialiser des anticorps thérapeutiques humains ;
- Grâce à une collaboration stratégique avec Dyax, Sanofi-Aventis a obtenu une licence exclusive mondiale pour le développement et la commercialisation de l'anticorps monocanal entièrement humanisé SAR161578 ;
- En octobre 2009, Sanofi-Aventis a annoncé l'acquisition de Fovea, une société biopharmaceutique française spécialisée en ophtalmologie qui dispose d'une plateforme de technologie unique et de plusieurs programmes de recherche destinés au traitement des maladies de la rétine ;
- Dans le domaine des vaccins, Sanofi pasteur a récemment conclu un partenariat avec le néerlandais Crucell pour développer et commercialiser une nouvelle génération d'anticorps monoclonaux pour lutter contre la rage.

Selon les estimations, la demande en vaccins, actuels et nouveaux, devrait doubler d'ici à 2016. Sanofi pasteur a noué différents partenariats pour conforter ses activités de développement et de production de vaccins à visée prophylactique et thérapeutique. Les activités de développement de vaccins actuelles de Sanofi pasteur incluent pour l'heure les vaccins contre diverses maladies infectieuses, le cancer et les maladies chroniques.

2.3/ Présentation du partenariat entre la société de Rhône Poulenc et la société SAIDAL :

2.3.1/ Présentation Aventis Pharma Algérie :

C'est une entreprise par action (indépendante juridiquement d'après la législation algérienne) qui est une filiale d'« Aventis international », créée le 30/11/1997 sous le nom

« Rhône Poulenc Rorrer (SPA) », et son activité essentielle et l'importation et la distribution des produits pharmaceutiques du groupe.

➤ Les objectifs de l'entreprise :

Comme toute entreprise « Aventis Pharma Algérien », a pour objectif la croissance et le développement au niveau international, et tous cela pour qu'il soit atteint il faut :

- Accroître la vente des produits et une stratégie pour améliorer les résultats d'un côté, et de l'autre se concentrer sur la production pharmaceutique locale pour la disponibilité des produits sur le marché algérien ;
- Distribution des produits de qualité supérieure en temps approprié et dans le lieu approprié pour les besoins du marché ;
- Augmentation des valeurs des actions du groupe ;
- Réduire les dettes du groupe ;
- Améliorer la situation financière de l'usine en utilisant le meilleur matériel ;
- Promouvoir les produits nouveaux.

2.3.2/ Présentation Aventis Pharma SAIDAL :

C'est une spa d'après la législation algérienne, elle succède à « Rhône Poulenc Sidal », elle est née après la signature d'un contrat de partenariat en Septembre 1998 entre Aventis 70 % et Sidal 30%.

Dénommée Aventis Pharma Sidal (APS), la filiale a été rebaptisée Winthrop Pharma Sidal (WPS), après la fusion en 2004 du franco-allemand avec le français Sanofi-Synthelabo. Sa vocation d'origine de WPS est de produire des génériques (toutes les filiales de Sanofi-Aventis dédiées aux génériques portent le nom de Winthrop). En février 2009, WPS a d'ailleurs obtenu ses premières autorisations de mise sur le marché pour trois produits (un antifongique, un antihypertenseur, un antidiabétique).

Cette société mixte détient un capital social de 20 millions de dinars (3 millions de dollars) et fabriquera 4 classes thérapeutiques, des anti-inflammatoires, des antalgiques et des

antihypertenseurs. Le montant de l'investissement de l'usine est de l'ordre de 10 millions de dollars.

Aventis pharma Saidal est une usine implanté à Oued Es Samar, elle est la deuxième dans le monde à utiliser la très performante technologie des effervescents. L'usine qui emploi 120 employés possède une capacité de production de 11 millions d'unités qui couvrira le marché algérien en comprimés et effervescents de la gamme Aventis

Dans le cadre de l'accord de partenariat entre Saidal et Rhône Poulenc Rorrer et afin de promouvoir une industrie pharmaceutique locale, les deux sociétés ont décidé de réaliser un investissement industriel sur le site de Dar El Beida Alger.

Cet investissement permettra à court terme de fabriquer localement et de conditionner de forme pharmaceutique classique (comprimés, comprimés effervescents, sachets) dans le respect des bonnes pratiques de fabrication international.

Les coûts de fabrication sont étudiés et mini mixer par rapport aux prix des produits importés, aussi les risques technologiques, les risques de perte financières sont partagés entre les deux partenaires. Parmi la gamme de produits sont :

- ❖ DOLIPRANE
- ❖ PROFENID
- ❖ ROVAMICYNE

2.3.3/ le démarrage du projet du partenariat :

Le groupe Aventis Pharma Algérie (RPR) a accordé à sa filiale, Aventis Pharma SAIDAL (RPS) le droit exclusif de fabriquer et vendre en Algérie certaines de ses spécialités pharmaceutiques.

- RPS ne disposait pas les moyens humains et matériels lui permettant de fabriquer elle-même en Algérie, tout ou partie des spécialités pharmaceutiques pour lesquelles elle s'est vue accorder une licence par le groupe Rhône Poulenc Rorrer ;

- SAIDAL déclare disposer du personnel qualifié des locaux et des équipements nécessaires à la mise en forme pharmaceutique de médicaments lui permettant de pouvoir assurer les meilleures conditions d'efficacité et dans le strict respect des dispositions légale et réglementaires, la fabrication et le conditionnement de spécialités pharmaceutiques.

➤ **Élaboration du contrat:**

Un contrat devrait être établi entre le donneur d'ordre et le sous-traitant, précisant leurs responsabilités respectives dans la fabrication et le contrôle de produit. Les aspects techniques dit contrat devraient être convenus par des personnes compétentes possédant des connaissances appropriées en technologie pharmaceutique, en analyse et en bonnes pratiques de fabrication. Tous les accords pris pour la fabrication et l'analyse devraient être en conformité avec l'autorisation de mise sur le marché et agréés par les deux parties.

Le contrat devrait préciser de quelle façon le pharmacien responsable libérant le lot destiné à la vente devrait s'assurer de la conformité de la fabrication et du contrôle de chaque lot aux exigences de l'autorisation de mise sur le marché. Dans les autre États membres de L'UE ou dans un autre État partie à l'accord sur l'espace économique européen, le contrat devrait préciser de quelle façon la personne qualifiée, reconnue par l'autorité compétente de l'État concerné, libérant le lot destiné à la vente devrait assurer de la conformité de la fabrication et du contrôle de chaque lot aux exigences de l'autorisation de mise sur le marché.

Le contrat devrait définir clairement qui est responsable de l'achat des matières premières et des articles de conditionnement, de leur contrôle et de leur acceptation, de la décision d'entreprendre la fabrication et les contrôles de qualité, y compris les contrôles en cours de fabrication et qui est responsable de prélèvement d'échantillons et de l'analyse. Dans le cas où l'analyse est sous-traitée, le contrat devrait préciser si le sous-traitant devrait ou non prélever les échantillons dans les locaux du fabricant.

Les dossiers de fabrication, d'analyse et de distribution, ainsi que les échantillons de référence devraient être conservés par le donneur d'ordre ou mis à sa disposition. Toute pièce nécessaire à l'évaluation de la qualité du produit, en cas de réclamation ou de défaut, devrait

être immédiatement accessible et sa référence précisée dans les procédures de réclamation ou de rappel du donneur d'ordre.

Le contrat devrait prévoir une disposition autorisant le donneur d'ordre à visiter les locaux du sous-traitant.

Dans le cas d'analyse sous contrat, le sous-traitant devrait admettre qu'il est soumis aux inspections des autorités compétentes.

Après la signature du contrat en 1997, il a été décidé de façonner les produits suivants :

- ❖ DENORAL
- ❖ DOLIPRANE
- ❖ FALGUL
- ❖ MAALOX
- ❖ ROVAMICYNE
- ❖ TOPLEXIL
- ❖ DENORAL Adulte et enfant.

Après l'année 2003, la gamme de façonnage s'est réduite à deux produits seulement :

- ✓ Topexil Sirop : antitussif
- ✓ Maalox suspension : antiacide

En date du 28 Mai 2004, un autre contrat a été signé par la société Sanofi-Aventis « assistance technique ». Le 16 Avril 2006, le partenariat Sanofi-Aventis avec Saidal ont lancé la réalisation de l'insuline sous trois types différents qui sont nommés comme suit :

- ❖ La rapid
- ❖ La absal
- ❖ La combin

Les objectifs en termes de produit sont de 05 millions d'unités vente par un an. L'investissement à coûté au groupe Saidal 13 millions d'euro, sans avoir dépassé le budget prévu pour cet investissement qui vise à réduire la facture d'importation.

2.3.4/ Protocole d'accord :

Entendu que les deux ont exprimé leurs désirs d'établir entre elles, un partenariat dans les domaines industriel, commercial et scientifique dans leurs activités, et développer une coopération mutuelle bénéfique.

➤ Dans le domaine industriel :

Sanofi-Aventis fournira à SAIDAL, les préparations pharmaceutiques pour la production dans ses usines, des produits de Sanofi-Aventis ci-dessus :

- ❖ Toplecil
- ❖ Maalox
- ❖ Insuline

SAIDAL prendra en charge le conditionnement pharmaceutique de ces produits, en vue de leur commercialisation en Algérie.

La présentation commerciale des dits produits ainsi que les conditions des leurs mises sur le marché, seront définies entre les deux parties.

Sanofi-Aventis fournira à SAIDAL les dossiers techniques des produits objet de ce protocole, ainsi que toutes les informations d'ordre technique et scientifique utiles à SAIDAL, pour la production et le contrôle de ces produits.

Les deux sociétés signeront un accord de confidentialité pour protéger ces documents techniques et les informations qui y sont contenues.

➤ Aspect commercial :

La commercialisation en Algérie des produits objet de ce protocole, sera effectuée par, et sous la responsabilité de Sanofi-Aventis, dans un premier temps.

Les conditions commerciales (prix, facturation, paiement, durée,...etc.) seront définie dans le contrat de fabrication qui sera signé entre les deux parties.

➤ **Aspect scientifique :**

SAIDAL et Sanofi-Aventis échangeront toute information scientifique et technique utile à leurs activités respectives.

➤ **Divers :**

Les deux parties conviennent en outre, de développer toutes possibilité de coopération dans d'autres domaines (production de matière première, recherche, participation, ...etc.) à ces activités, chaque fois qu'elles jugeront ces activités renouvelables.

En résumé, la mise en œuvre du partenariat d'innovation technologique permet au groupe SAIDAL de se hisser aux mêmes rangs que partenaires mais aussi pour plusieurs raisons qui sont les suivants :

- Conquérir un plus grand part de marché ;
- La création de poste d'emploi ;
- Transfert de technologie et du savoir faire (apprendre à maîtriser de nouvelles techniques de production) ;
- La réduction de la facture des importations ;
- La diminution des coûts du produit.

Tout au long de cette section, nous avons essayé d'expliquer les différentes étapes du partenariat d'innovation technologique entre l'entreprise SAIDAL et son partenaire SANOFI-AVENTIS afin de promouvoir une industrie pharmaceutique locale, et plus particulièrement la production du générique.

L'étude de cette section nous a permis d'aboutir à la conclusion que cet accord de partenariat a des conséquences important pour l'entreprise SAIDAL.

Nous allons essayer dans ce qui suit d'analyser ces conséquences, c'est-à-dire l'enjeu du partenariat d'innovation technologique sur le développement de l'entreprise, et cela à partir de l'enquête réalisée au niveau de la direction développement industriel et partenariat.

Section 3 : L'enjeu du partenariat d'innovation technologique sur le développement de l'entreprise : résultat à partir de l'enquête réalisée au niveau de la direction développement industriel et partenariat :

L'observation des accords de partenariat d'innovation et de leurs conséquences conduit à analyser l'enjeu de ces accords sur le développement de l'entreprise. Cette analyse se constitue en trois niveaux différents :

- Au niveau de l'activité ou du projet commun pour la mise en œuvre duquel le partenariat a été formé, tout d'abord ;
- Au niveau des diverses entreprises participant au partenariat, ensuite ;
- Au niveau du secteur d'activité au sein duquel se forment les accords du partenariat, enfin.

3.1/ Cadre méthodologique :

Notre sujet consiste à analyser une expérience d'un partenariat d'innovation technologique entre une entreprise nationale et une firme internationale d'un pays en transition avec comme illustration pratique d'un partenariat d'innovation technologique entre SAIDAL et SANOFI-AVENTIS.

Ce travail simple en apparence fait appel à de nombreuses questions et autant d'hypothèses avec risque important de noyer nos objectifs dans une série d'interrogations auxquelles nous ne pourrions répondre.

Ainsi, il serait très difficile pour nous d'aborder toutes les questions relatives à ce partenariat du point de vue des deux acteurs. Nous contenterons d'examiner les aspects du problème du côté de l'entreprise nationale (SAIDAL). Ce choix peut paraître arbitraire vers les effets sur l'accord de la stratégie de la firme internationale (Sanofi-Aventis). Cependant, cette limitation peut être justifiée par au moins deux raisons :

Il nous est très difficile d'accéder à des informations concernant les choix d'implantation et la conduite d'accord de la part de la firme internationale. Ceci étant dit, les rapports annuels publiés par Sanofi-Aventis ne donnent qu'un aperçu sur les principales opérations menées sans référence aux motivations stratégiques ni aux conditions de négociation et d'aboutissement de l'accord.

Ensuite, cet accord qui n'est qu'un simple partenariat pour la forme, est en fait une totale stratégie de partenariat du point de vue de l'entreprise SAIDAL. Il apparaît ainsi que les enjeux et les risques sont disproportionnés et beaucoup plus importants pour l'entreprise nationale Algérienne.

3.1.1/ Rappel de la problématique :

En limitant notre travail à l'entreprise SAIDAL avec comme « donnée acquise » la stratégie de SANOFI-AVENTIS de procéder à un contrat de partenariat et sous cette forme d'accord, nos questions de recherche peuvent être formulées de manière plus précise. Il s'agira en fait, de déterminer d'une part les caractéristiques d'un partenariat efficace dans le processus d'innovation et d'autre part l'enjeu qu'il représente dans le développement de l'entreprise SAIDAL en évaluant les résultats de celle-ci sur sa croissance et ses perspectives d'évolution.

Même si l'arrivée d'une firme internationale en Algérie est assimilée à un regain de compétitivité et d'efficacité économique des entreprises nationales et une éventuelle reprise des entreprises publiques afin de renforcer la restructuration industrielle, il n'en demeure pas moins que cela subsiste des inquiétudes quant au devenir de ces entreprises et de la situation en matière d'emplois.

Cette arrivée est aussi perçue comme une volonté de l'Etat de se délaïsser du secteur privé et de quelques secteurs stratégiques revivant souvent les questions de souveraineté économique nationale.

D'un autre côté, plusieurs auteurs soutiennent que cette arrivée d'entreprises étrangères peut être salulaire au tissu industriel national de manière générale et aux entreprises de manière particulière. Ces analyses soutiennent qu'au constat des entreprises étrangères, les entreprises locales pourront bénéficier d'un apport considérable en matière des techniques de gestion et de savoir-faire technologique. Ceci serait un élément essentiel de l'amélioration de leur compétitivité en préparation à un processus d'ouverture irréversible qui se concrétiserait par l'établissement d'une zone libre échange euro méditerranéenne à échéance de 2010.

Pour nous, il ne s'agira pas d'analyser la finalité macro-économique de telles expériences de partenariat mais de déterminer les opportunités offertes et les mesures qui

pèsent sur l'entreprise locale et plus précisément l'entreprise SAIDAL s'étant engagés dans telles opérations.

Autant de questions qu'il est primordiale d'examiner afin de porter un jugement sur les retombées de la stratégie du partenariat menées par les entreprises locales. Dans ce travail, notre prétention n'est pas de traiter de toutes ces questions : elles sont nombreuses et parfois complexe relevant de plusieurs champs d'analyse. Cependant, nous espérons qu'à travers l'étude d'un cas concret d'un partenariat d'innovation technologique entre SAIDAL et Sanofi-Aventis ; nous pourrions émettre quelques hypothèses de réponse quant à l'efficacité de vue de l'entreprise locale de telles stratégies.

3.1.1.1/ Les questions de recherche :

Nos questions de recherche seront en nombres de trois :

Question 1 : quelles sont les différentes étapes ayant conduit à la conclusion d'un accord efficace dans le processus d'innovation ?

Cette première question est relative au déroulement, à la négociation et à la conclusion de l'accord d'une part et aux éléments fondamentaux de réussite de celui-ci d'autre part ;

D'abord, il faut signaler que l'importance de cette question tient à deux facteurs essentiels : l'analyse de l'accord permettra de définir les attentes stratégiques des deux partenaires et à long terme.

Ensuite, il est essentiel d'insister sur la notion de réussite de ces accords entre les deux partenaires. A cet effet, pour le bon déroulement de ces négociations, il est important de prendre en considération les éléments fondamentaux de réussite d'un partenariat pour obtenir des relations durable et permettant une réciprocité des avantages.

Question 2 : quels sont les résultats observés jusqu'à présent par rapport à SAIDAL, au projet Rhône Poulenc SAIDAL et au secteur pharmaceutique en Algérie suite à l'accord avec Sanofi-Aventis ?

La deuxième question de recherche aux changements opérés et l'appréciation de quelques résultats obtenus par SAIDAL, le groupe et les changements dans la structure industrielle globale ; deux remarques devraient être faite à ce sujet :

- L'appréciation des changements se fera par une comparaison de la situation avant et après l'accord. Cela suppose que nous disposerons de données et de séries chroniques relatives à la période ayant précédé l'accord et d'autres données relatives aux mêmes éléments pour la période ayant suivi l'accord ;
- La méthode de comparaison « avant/après » est facile à mener mais présente néanmoins l'inconvénient d'occulter les changements qui seraient opérés même en l'absence d'accord. Les analyses ont dans ce cas recours à une comparaison « avec/sans » accord pour tenter d'isoler les effets de l'accord lui-même. Cette analyse se fait à l'aide de stimulation sur les résultats d'activités et les principaux indicateurs financiers.

Nous ne pourrions avoir recours à cette démarche car nous ne disposons pas des outils méthodologiques nécessaires à sa bonne conduite. L'appréciation des changements opérés et des résultats obtenus se fera sur la base de l'examen des éléments suivants, la liste n'étant pas exhaustive une analyse descriptive à la période ayant précédé l'accord : cette partie concernera tous les éléments ayant rapport avec la recherche et développement, puis l'appréciation des changements à la période ayant suivi l'accord : cette partie concernera tous les éléments ayant un rapport avec le partenariat au sein de l'entreprise SAIDAL.

Question 3 : Quel est l'enjeu du partenariat d'innovation technologique sur le développement de l'entreprise, et plus particulièrement de l'entreprise SAIDAL ?

La troisième et dernière question de recherche a trait aux enjeux qui peut procurer un partenariat dans le domaine de R&D. cet enjeu peut être analysé à trois niveaux :

- L'efficacité et performance des accords de partenariat ;
- Les effets du partenariat pour les entreprises partenaires ;
- L'effet de la constitution de réseaux d'alliance sur l'organisation des secteurs d'activité et l'environnement concurrentiel.

Analyser l'enjeu d'un accord de partenariat d'innovation technologique à ces trois niveaux, revêt difficile, pour la raison de non disponibilités des données concernant les entreprises.

Cependant, théoriquement peut se traduire par l'idée suivante : les objectifs et les intérêts du projet commun ne devraient pas être confondus avec ceux de chacun des entreprises impliquées. Il est donc essentiel d'évoluer non seulement les résultats obtenus dans le cadre de l'activité commune elle-même, mais également les effets que sa participation à l'alliance a pu avoir sur chacune des firmes partenaires ; leur participation à une coopération pourra parfois permettre à certaines entreprises d'acquérir de nouvelles compétences et de renforcer leur position concurrentielle, alors que d'autres y perdent une partie de leur avantage.

Quant à l'efficacité et les performances de la coopération consiste à identifier les facteurs qui influent sur la plus ou moins bonne performance de la coopération. Celle-ci peut se rejoindre à la première question qui est de déterminer les caractéristiques d'un partenariat efficace dans le processus d'innovation.

Et enfin, le troisième niveau d'analyse celui du secteur d'activité au sein se forment les coopérations. La constitution d'un partenariat, stable ou instable, tout comme leur rupture, peut profondément altérer la nature de la concurrence dans un métier donné. Dès lors que les coopérations se dessinent au sein d'un domaine d'activité, les entreprises qui restent à l'écart de ces coopérations risquent d'être tout autant affectées par l'évolution en cours que les firmes qui en sont parties prenantes. Il est par conséquent important de tenter d'analyser les efforts de la formation de ces coopérations.

De manière générale, le partenariat peut avoir un effet très contrasté sur la situation concurrentielle prévalent dans un secteur d'activité. A cet effet, il est intéressant d'évoluer dans notre travail de recherche la capacité stratégique de l'entreprise SAIDAL dans le secteur d'industrie pharmaceutique et d'analyser le positionnement de celle-ci face à la concurrence.

Il nous semble qu'à travers les trois questions de recherche présentées ci-dessus, nous avons abordé l'ensemble des points importants se rapportant à l'accord entre SAIDAL et SANOFI-AVENTIS. Il nous reste à présent à formuler des hypothèses de travail aussi pertinentes que précises.

3.1.1.2/ Les hypothèses de travail :

Les hypothèses ci-dessous apportent des réponses non univoques aux questions de recherche présentées auparavant. Certaines précautions nous amènent à opter pour la formulation de ces hypothèses sous une forme facilitant leur vérification. La validation de

celle-ci dépendra naturellement de l'analyse qui sera faite par la suite et de l'enquête que nous comptons mener à l'entreprise SAIDAL.

- **Hypothèse (1) :** Pour l'entreprise locale, cet accord peut se révéler comme une stratégie efficace d'évitement d'un concurrent potentiel. L'efficacité des accords de partenariat pourrait se traduire par l'identification des facteurs qui influent sur la plus ou moins bonne performance de la coopération. A cet effet, l'adoption d'une stratégie de partenariat sous ses différentes formes, par le groupe SAIDAL peut s'avérer comme un axe stratégique de développement durable permettant de drainer des capitaux étrangers et d'opérer à une mise en œuvre de l'industrie locale sur le plan de la production et de la qualité.

En anticipant une arrivée probable de la firme multinationale, l'entreprise semble avoir privilégié un principe de précaution. Cette stratégie peut s'avérer très efficace dans le sens où elle protège l'entreprise contre un concurrent sérieux. L'accord s'inscrit ainsi dans une logique de coopération avec le concurrent plutôt que son affrontement direct. L'entreprise compte ainsi exploiter une marque de notoriété mondiale sur un marché Algérien en plein croissance. Et cela en réponse à notre première question.

- **Hypothèse (2) :** A court terme, il semble qu'il y ait eu transfert d'actifs immatériels (marque, notoriété et techniques de communication /marketing) de l'entreprise étrangère (SANOFI-AVENTIS) vers l'entreprise locale (SAIDAL). Le transfert de savoir-faire en gestion pourrait se faire à moyen terme, leur participation à une coopération pourra parfois permettre à certaines entreprises d'acquérir de nouvelle compétence et de renforcer leur position concurrentielle, et cela à long terme.

Cette deuxième question ayant trait aux résultats de l'accord est devisée en deux points distincts :

Le premier relatif au transfert technologique et du savoir-faire managérial en référence aux résultats financiers enregistrés par l'entreprise depuis l'accord. Nous pouvons avancer une explication provisoire à cette situation en apparence. L'entreprise Algérienne disposait déjà d'une maîtrise technologique assez importante sa faiblesse se situant plutôt dans les techniques de vente, l'amélioration du composant marketing à conduire à une augmentation du chiffre d'affaires et partant à une amélioration des résultats d'exploitation.

3.1.2/ Rappel du cadre théorique :

Pour notre analyse d'un partenariat d'innovation technologique entre SAIDAL et SANOFI-AVENTIS, nous ferons référence aux approches théoriques exposées dans la première partie de ce travail. Il s'agira de combiner la théorie des coûts de transactions (marché et la hiérarchie), avec l'analyse du comportement stratégique (effet sur la coopération).

3.1.2.1/ L'apport de la théorie des coûts de transactions :

A la suite des premiers travaux de Coase et de O.Williamson, qui plaçaient l'organisation aux antipodes du marché, plusieurs auteurs insistent sur l'existence de rapport contractuels qui vont au-delà des transactions normales du marché sans aller, toutefois, jusqu'à l'intégration totale ¹.

Dans le modèle transactionnel, en effet, marché et entreprise sont posés comme deux moyens alternatifs permettant d'accomplir un ensemble lié de transactions, et la problématique des choix entre l'intégration (faire soi-même) et l'approvisionnement (acheter sur le marché) se ramène à une comparaison de l'efficacité relative de ces deux modes d'organisation (en égard aux transactions envisagées) fondée sur la notion de coût de transaction. Précisons que ce coût de transaction, à ne pas confondre avec le coût de livraison (coût de production, de stockage et de transport), est relatif aux ressources utilisées à la conception et au suivi du contrat portant transfert des droits de propriété.

Ce coût varie en fonction de ces caractéristiques de la transaction (incertitude, fréquence, spécificité des investissements) mais aussi des comportements opportunistes susceptibles de s'y greffer, notamment si la substituabilité des coéchangistes est faible.

De ce point de vue, les coûts de transaction dépendent de degré de confiance réciproque des partenaires de la relation.

Ce paradigme transactionnel est l'origine de plusieurs travaux sur les décisions d'impartition des entreprises, sur les choix entre « faire » et « faire faire » et débouche souvent sur la question théorique de la frontière traditionnelle de l'entreprise appréhendée en tant qu'entité autonome.

¹ Darréon J.L., Faïçal S. : « Les enjeux des partenaires stratégiques entre grandes entreprises et PME », Revue Française de gestion, n° 68/Septembre-Octobre 1993, P.105.

D'un point de vue économique, il paraît, en effet, qu'un partenariat ne peut se concrétiser que si chacun des partenaires trouve son intérêt dans la coopération.

En définitive, la théorie des coûts de transaction considère la coopération comme une forme transitoire (situation intermédiaire) entre le marché et la hiérarchie.

Ainsi, il existe une variété de formes de transactions entre une situation minimale de coordination dite quasi-marché (un accord de licence par exemple), et une situation maximale dite de quasi-hiérarchie (la coentreprise en serait une bonne illustration).

3.1.2.2/ L'apport basé sur l'analyse du comportement stratégique : des effets sur l'alliance et son environnement :

La première composante à analyser est l'adéquation entre les motivations et les apports croisés des deux partenariats : que recherche chaque partenaire chez l'autre et vice versa ?

La seconde question traitée est de savoir quels sont les objectifs des deux partenaires à travers cet accord pour le groupe (et leurs filiales). L'autre volet de l'analyse stratégique concerne les effets sur le secteur.

Dans un article fondateur traitant les alliances stratégiques, Kogut (1988) analyse la question, à travers la notion de pouvoir de marché, des effets d'un nouvel accord sur la configuration d'une industrie. Cette analyse peut se résumer en trois hypothèses : l'alliance est un investissement défensif pour l'un des partenaires contre les incertitudes de la concurrence.

Ensuite, l'alliance est considérée comme un moyen pour priver les autres concurrents d'un allier potentiel (cela convient aussi bien aux objectifs de SANOFI-AVENTIS que ceux de SAIDAL). Et enfin, l'alliance comme moyen (collusif) de stabiliser la concurrence et la concentration du secteur.

3.2/ Le contenu de l'enquête :

Pour répondre à nos questions de recherche et tenter ainsi de vérifier nos hypothèses dans le cadre théorique ci-dessus exposé, nous adopterons la démarche qui prend en considération quelques éléments nécessaires à notre enquête.

3.2.1/ La méthode de recherche :

Concernant la méthode générale d'analyse des données, nous avons suivi une méthode qualitative.

Cette technique consiste à collecter des données de terrain en utilisant divers supports. Nous avons effectué un travail sur le terrain, c'est-à-dire l'entreprise SAIDAL à travers des entretiens libre ou non directif.

Le choix de cette méthode est lié à notre problématique de recherche, qui relève beaucoup plus d'une analyse descriptive, en interprétant les résultats obtenus par différents entretiens effectués avec les dirigeants de l'entreprise SAIDAL.

Ce choix concerne plus au moins la première question de notre problématique qui consiste à déterminer les caractéristiques d'un partenariat efficace dans le processus d'innovation.

Pour ce qui concerne, la deuxième question de notre problématique qui est : d'analyser l'enjeu que peut procurer cet accord sur le développement de l'entreprise SAIDAL. Celle-ci peut être interpréter par différents documents interne de SAIDAL.

3.2.2/ Présentation du terrain d'étude :

Un certain nombre de chercheurs ont focalisé leurs travaux de recherche sur le partenariat d'une manière générale au sein de l'industrie pharmaceutique.

En effet, dans le secteur d'industrie pharmaceutique est considéré comme étant un enjeu stratégique. Le médicament offre à ce titre, la grande particularité d'être, en même temps, un bien de consommation courant, par conséquent, soumis comme tous les biens à une logique de marché et contraintes économiques et financières et, par ailleurs, le vecteur essentiel des services de soins prodigués à des personnes malades, avec une finalité sociale et humain très spécifique.

3.2.3/ Recueil des données :

Notre travail sur le terrain a débuté par un travail de recherche et de recueil de données au sein de la direction générale chargée du développement industriel et partenariat. Le résultat de cette enquête réalisée en 2008/2010 en deux étapes successives.

La première a consisté en étude documentaire au sein même de l'entreprise ; les documents et les archives disponibles et mis à notre disposition ont été passés à la cible.

La deuxième étape consiste en des entretiens libres avec un échantillon de personnes choisies. Ces entretiens visaient à contrôler certaines informations et à en approfondir d'autres.

3.3/ L'enjeu d'un partenariat d'innovation technologique sur le développement de l'entreprise SAIDAL : Présentation et interprétation des résultats :

La présentation des résultats s'articulera autour de notre analyse en deux grandes catégories de la littérature sur :

- Les caractéristiques d'un partenariat efficace dans le processus d'innovation ;
- Et l'enjeu que représente celui-ci sur le développement de l'entreprise SAIDAL.

3.3.1/ Caractéristiques d'un partenariat efficace dans le processus d'innovation au sein de l'entreprise SAIDAL :

L'adoption d'une stratégie de partenariat sous ses différentes formes, par le groupe SAIDAL, est considérée comme un axe stratégique de développement durable permettant de drainer des capitaux étrangers et d'opérer à une mise en œuvre de l'industrie locale sur le plan de la production et de la qualité (hypothèse 1).

Pour ce faire, nous nous sommes intéressés à la politique, la vision et les valeurs du groupe SAIDAL. Pour comprendre ces trois éléments qui guident la stratégie du groupe, nous nous sommes référés à la déclaration du PDG de l'entreprise concernant la politique, la vision et les valeurs.

Le groupe SAIDAL leader national et régional qui ambitionne de percer le marché international en intégrant de nouvelles technologies et méthodes de management, en vue d'améliorer en permanence son image et ses produits, trouve sa pleine vocation dans :

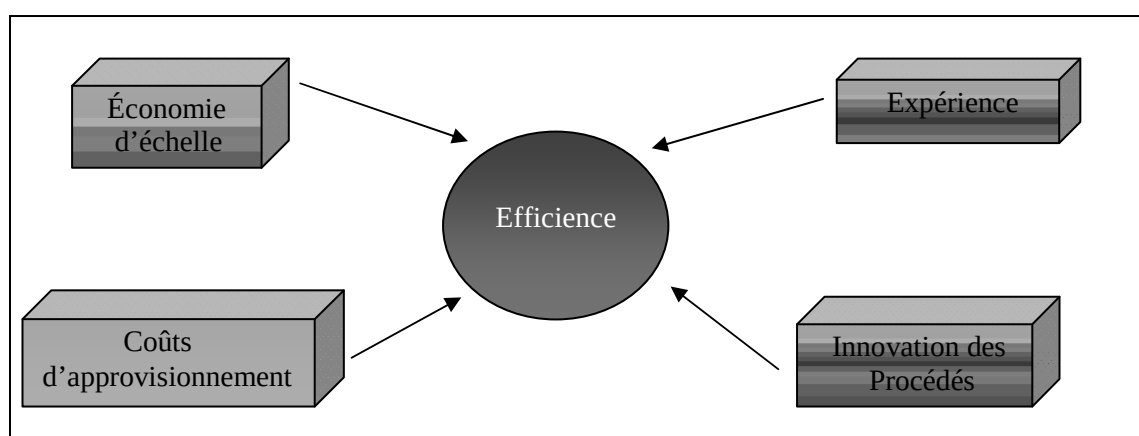
- La conception et le développement de médicaments et autre produits pharmaceutiques récents, à formes d'administration modernes, en rapport avec l'évolution du profil de morbidité, des pathologies prévalentes ainsi qu'en rapport avec les acquisitions

récentes dans le domaine des sciences pharmaceutiques et médicales, et en tenant compte également des hypothèses thérapeutiques dominantes ;

- L'innovation pharmaceutique à travers l'exportation des champs de la recherche fondamentale dans l'industrie pharmaceutique ;
- La production de médicaments et autres produits pharmaceutiques de qualité, répondant aux besoins du marché et aux attentes des clients ;
- La commercialisation de ses produits à travers un réseau de distribution se rapprochant de plus de ses clients ;
- L'exportation de ses produits, dans des marchés régionaux ;
- La mise en œuvre des règles de bonnes pratiques de fabrication et de bonnes pratiques de laboratoire, en application de la réglementation algérienne et ouverte sur l'évolution des connaissances universelles.

A cet effet, la valeur stratégique de SAIDAL se résume comme suit :

Figure n° 8 : Les sources de l'efficience de SAIDAL



Source : Élaborer à partir des documents interne de SAIDAL.

➤ **Économie d'échelle :**

SAIDAL dispose, en ce moment, d'économies d'échelle significatives en raison de la capacité du système productif.

➤ **Coûts d'approvisionnement (matières premières) :**

SAIDAL a d'importantes charges en matière d'achat de matières premières, liée à une décentralisation de l'approvisionnement au niveau des filiales. De plus, l'entreprise dépend fortement du prix de son approvisionnement de ses principaux fournisseurs avec qui elle a une faible marge de négociation.

➤ **Expérience :**

SAIDAL a une solide expérience historique du marché. C'était la seule entreprise qui a poursuivi une activité régulière durant les années 90. Ces salariés ayant en moyenne 15 années de maison, ces derniers possèdent une bonne expérience du terrain, et des relations locales et régionales. Cette courbe d'expérience pourrait être mise à profit pour entamer une diminution des coûts unitaires avec l'augmentation du volume de production cumulée.

➤ **Innovation des procédés :**

Très importantes innovations majeures sur les dernières années, qui puissent donner un avantage compétitif à l'entreprise pour distancer ses concurrents.

Dans ce sens, le groupe SAIDAL s'est tracé une démarche stratégique visant la garantie des produits et des services offerts ainsi que leur amélioration continue, avec pour corolaire pour l'entreprise, sa pérennité et sa rentabilité.

A cet égard l'efficacité, l'optimisation et l'amélioration permanente de l'ensemble des processus, avec l'intégration de nouvelles technologies, la valorisation des compétences, la satisfaction du personnel et des clients, la prévention des risques environnementaux dans un rôle social et citoyen, constituent les axes majeurs de cette stratégie.

Les hommes comme les activités devraient être managés vers ce but, il est donc nécessaire de :

- Connaître parfaitement ses clients et leurs attentes, de caractériser les produits et les engagements associés, d'identifier les processus fournissant ces produits et donc différents acteurs internes et externes qui contribuent ;
- De positionner et continuer leurs organisations et leurs management en perpétuelles et nécessaires évolutions face au client ;

- Entreprendre une démarche qualité orientée vers la satisfaction totale et permanente de ses clients ainsi que l'adhésion de l'ensemble de son personnel.

Chaque acte devrait se faire en respectant les valeurs fondamentales et fédératrices :

- **Engagement** : les premières concernées sont les cadres dirigeants à tous les niveaux mais ensuite cet engagement devrait s'étendre à tous les agents, par le respect des procédures et la recherche de la performance, voie de l'excellence et de plus particulièrement vis-à-vis de ses clients.
- **Discipline** : l'ensemble du personnel est au premier rang, les responsables s'imposent une conduite exemplaire dans leur activité professionnelle.
- **Honnêteté** : l'ensemble du personnel, devrait faire preuve d'intégrité, de probité, de conscience et de moralité au sein de l'entreprise et de l'environnement sociétal.
- **Ponctualité** : l'ensemble du personnel devrait effectuer avec toute l'exactitude et la régularité son travail dans les temps alloués par son engagement et son professionnalisme.

Cette étape même si elle paraît symbolique reste très importante puisque l'ensemble du déploiement stratégique du groupe devrait trouver son ancrage dans la politique, la vision et les valeurs de celui-ci.

Une fois que la politique, la vision et valeur de l'entreprise SAIDAL ont été déterminées. Il y a lieu, de les comparer à celle de son partenaire. Sachant que les valeurs de SANOFI-AVENTIS ont été exposées dans la section précédente, il y a lieu de constater une grande compatibilité au niveau de ces valeurs entre les deux entreprises. L'utilité de cette comparaison se dissimule à travers la compatibilité quasi majoritaire entre les 02 entreprises, celle-ci comprennent des valeurs non négociables, et lui permettent de renforcer la confiance mutuelle à travers le bon déroulement d'accord devrait être effectué sur la base de confiance, d'engagement, de l'image et communication entre les deux partenaires, mais aussi l'équité entre les partenaires.

En marge de contrat, les deux parties se réfèrent à des règles, parfois très strictes, sur la manière dont devrait se dérouler la gestion d'une organisation ou d'un partenariat. L'importance de ces normes comme lignes directrices tient au caractère incomplet des

contrats. Nous pourrions alléguer, d'une manière métaphorique, que toutes ces normes non débattues vont compléter le contrat.

Un réel partenariat vise l'établissement d'une relation stable, de longue durée attentive au respect des engagements de chaque partenaire et basée sur l'atteinte des objectifs, dans un climat de confiance mutuelle.

Tous les partenariats éprouvent des difficultés d'un moment à un autre. Nous pouvons éviter des dommages si nous évitons certaines erreurs :

Au début :

- Négliger de déterminer ses propres objectifs ;
- Ne pas prendre le temps qu'il faut pour apprendre à connaître son partenaire éventuel ;
- Ne pas comprendre les besoins, les motivations et les attentes de son partenaire ;
- Manque de respect.

Pendant les négociations :

- Manque d'expérience et de compétences de négociation ;
- Ne pas avoir déterminé les résultats souhaités du partenaire ;
- Tenir pour acquis les objectifs des autres ;
- Manque de prudence ;
- Ne pas avoir de plan d'entreprise solide ;
- Ne pas écouter ;
- Ne pas tenir compte des conseils ;
- Ne pas profiter des occasions au moment opportun ;
- Ne pas faire de plan à long terme.

Après la mise en œuvre :

- Manque de communication ;
- Personnels inadéquats ;
- Sous estimation de l'importance du soutien des partenaires ;
- Mauvais système de gestion ;
- Manque de surveillance du fonctionnement du partenariat par les partenaires.

Telles sont les procédures à suivre dans un partenariat.

3.3.2/ l'enjeu du partenariat sur la performance de l'entreprise SAIDAL :

Les entreprises évoluent dans un univers en constante mutation. Celle-ci vient de l'ouverture des marchés, de la diffusion de plus en plus rapide mais inégal des nouvelles technologies de l'information et de la communication, etc. tous ces événements ont eu notamment pour conséquence la modification des règles du jeu concurrentiel.

L'entreprise cherche à assurer sa survie et à pérenniser son développement. Pour se faire, l'intégration du partenariat peut être considérée comme étant un outil de performance, qui permet à l'entreprise de gérer au mieux ses ressources pour proposer à son marché un produit de qualité au moindre coût tout en réalisant un profit.

Sur la base d'une configuration pertinente du processus de management du partenariat, les retombées positives dépendent en grande partie d'un pilotage efficace de ce processus.

3.3.2.1/ L'enjeu managérial :

Les compétences managériales sont très importantes pour mener le partenariat. Dans toute entreprise, les postes sont multiples et variés et exigent toutes les compétences spécifiques.

L'expérience des dernières décennies met en lumière la nécessité de prendre des mesures vigoureuses au niveau de toutes les entreprises industrielles algériennes pour pouvoir répondre aux exigences d'un marché complètement ouvert à la concurrence internationale.

Pour accéder à de nouvelles technologies, les entreprises tablent aussi bien sur le partenariat que sur la capacité endogène d'innovation. Le cas de SAIDAL, qui essaie à sa manière d'associer partenariat et capacité endogènes.

Elle tend d'établir un partenariat scientifique et technique tant au niveau national qu'international, avec des institutions scientifiques comme avec des entreprises industrielles. Ainsi, SAIDAL s'est orienté bien plus vers des entreprises du secteur pharmaceutique.

L'entreprise SAIDAL a principalement orienté son partenariat avec des entreprises, notamment des firmes pharmaceutiques de renommée mondiale, tel qu'elle est dans notre recherche avec Sanofi-Aventis.

Elle vise plusieurs objectifs : apport technologique, intégration aux marchés régionaux et internationaux, élargissement et enrichissement de sa gamme de production.

Pour ce faire, l'entreprise SAIDAL s'est concentrée essentiellement sur la formation des hommes pour accéder à des nouvelles compétences.

Les capacités d'amélioration et d'innovation d'une entreprise rejaillissent directement sur sa valeur et ses perspectives d'avenir.

➤ **Axe apprentissage :**

Ces dernières années, SAIDAL a connu de nombreux changements, des réorganisations, de nouvelles méthodes de travail, d'avantage de décentralisation, etc. ces changements se sont traduits par la mise en place d'un plan de formation très important .

Le progrès a mesuré pour cet axe porte essentiellement sur la formation des hommes pour accéder à de nouvelles compétences. Les capacités d'amélioration et d'innovation d'une entreprise rejaillissent directement sur sa valeur et ses perspectives d'avenir.

• **Formation :**

Les actions de formation réalisées par rapport au plan de formation arrêté se résument dans le tableau suivant :

Tableau n° 13 : Formations réalisées.

Designation	Prévues	Réalisées	Taux de réalisation
Nombre d'agents formés	1 718	1 246	72%
Nombre de jour de formation	12 746	8 677	67%
Coût de la formation « KDA »	56 235	32 000	57%

Source : Élaborer à partir de documents internes de SAIDAL (Rapport de gestion 2007, 2008, 2009).

La formation a concerné principalement :

- Les techniques de production ;
- Management de la qualité, BPF et spécialités pharmaceutiques ;
- Marketing, management et sécurité.

Ceci dit, la compétence seule ne suffit pas, pour obtenir de bonnes présentations du personnel, il est également indispensable que celui-ci soit motivé. Nous pourrions mesurer la satisfaction du personnel ainsi que la productivité et la rotation de ce personnel. Les objectifs retenus pour l'axe apprentissage sont les suivants :

Le tableau n° 14 : Les objectifs stratégiques retenus pour l'évaluation de la performance de SAIDAL selon l'axe apprentissage :

Axe	Code	Objectifs stratégiques
Apprentissage et croissance	A-1	Améliorer les compétences liées à la maîtrise des processus de gestion et de management
	A-2	Développer les compétences dans le domaine de la recherche, du développement et de l'innovation pharmaceutique
	A-3	Développer les compétences dans le domaine des nouvelles technologies de l'information et communication
	A-4	Mise en place de politiques visant la satisfaction du personnel

Source : Élaborer à partir de document internes et d'entretiens avec des directeurs centraux du groupe SAIDAL 2010.

Le tableau n°14 présente les indicateurs retenus pour l'évaluation de la performance de SAIDAL selon l'axe apprentissage :

Tableau n° 15 : Indicateur axe apprentissage

Finalité	« Développement des ressources humaines »	
Critère de choix	Développer les compétences	Conserver les compétences
Indicateur	« Formation » « Répartition des effectifs par thème »	« Nombre de démissions » « Rations de mouvement des effectifs » « enquête satisfaction du personnel »

Source : Élaborer à partir de document internes et d'entretiens avec des directeurs centraux du groupe SAIDAL 2010.

Le capital humain au niveau du groupe SAIDAL est considéré comme la principale richesse de l'entreprise, il représente la force vitale du groupe et le premier porteur de son ambition et sa dynamique.

Tableau n° 16 : La répartition des effectifs par entité de gestion

Entité de Gestion	Effectif au 30.12.2009	Effectif au 30.12.2010	Évolution
ANTIBIOTICAL	1343	1283	- 04%
BIOTIC	1279	1363	+ 07%
PHARMAL	967	1003	+ 04%
CRD	253	268	+ 06%
U.C.C.	269	293	+ 09%
IMDM	164	164	00%
Direction générale	88	96	+ 09%
Groupe SAIDAL	4363	4470	+ 02%

Source : Rapport de gestion 2009/2010

Il est noté que le nombre d'agent régis par des contrats à durée indéterminée représente 86% de l'ensemble des effectifs du groupe.

Par conséquent notre étude a démontré que SAIDAL a lancé depuis 2003 un vaste plan de formation dont la finalité est de mettre le personnel au diapason des exigences internationales.

En effet le groupe a beaucoup investi dans le développement des compétences de ses collaborateurs, élevant le coût de formation en 2009 à 32 MDA, soit un taux de 1,02% de la masse salariale. Le taux de réalisation du plan de formation pour la même année est de 77%, il est en augmentation comparé aux années précédentes. Le volume d'heures de formation s'élève à 9162 jours pour 1328 agent formés, soit une moyenne de 07 jours par agents.

Les résultats de l'analyse démontrent clairement la volonté de SAIDAL de s'adapter et d'améliorer la gestion de ses ressources humaines en permanence pour développer ses actifs intangibles.

➤ **Axe financier :**

Le principal objectif financier de SAIDAL est d'améliorer sa valeur ajoutée afin de satisfaire ses actionnaires. L'amélioration de la VA est sous-entendue par la maîtrise de deux leviers :

- ✓ L'augmentation du chiffre d'affaires ;
- ✓ L'amélioration de la rentabilité.

Quatre objectifs financiers spécifiques guident la stratégie de SAIDAL :

Tableau n° 17 : objectifs stratégique de SAIDAL

Axe	Code	Objectifs stratégiques
Finance	F-1	Entreprise rentable
	F-2	Entreprise qui assure un développement durable
	F-3	Entreprise qui développe ses marchés national, régional et international
	F-4	Entreprise qui développe son partenariat

Source : Élaborer à partir de document internes et d'entretiens avec des directeurs centraux du groupe SAIDAL 2010.

Le tableau n° 18 présente l'articulation des indicateurs retenus pour l'évaluation de la performance financière de SAIDAL.

Tableau n° 18 : Indicateur axe financier

Finalité	Augmenter la valeur ajoutée	
Critère de choix	Développer le chiffre d'affaires	Améliorer la rentabilité économique
Indicateur	« Croissance du chiffre d'affaires »	« Évolution de l'EBE » « Ratio de rentabilité économique »

Source : Élaborer à partir de document internes de SAIDAL 2010.

➤ **Croissance du chiffre d'affaires et de la valeur ajoutée :**

L'analyse de cette valeur pour les exercices 2007 à 2010 permet de déterminer l'évolution de la création de richesses dans l'entreprise.

Tableau n° 19 : Chiffre d'affaires et valeur ajoutée de SAIDAL (KDA)

Designation	2007	2008	2009	2010
Chiffre d'affaires	5 692 414	6 003 661	6 466 188	6 720 000
Taux de croissance		6 %	8 %	4 %
Valeur ajoutée	2 837 225	3 339 164	3 979 032	3 711 821
Marge brute	50 %	56 %	61 %	55 %

Source : Élaborer à partir de document internes de SAIDAL 2010.

Le chiffre d'affaires de SAIDAL a connu une forte augmentation entre 2007 et 2010. Il est passé de 5 692 414 KDA à 6 720 000 KDA soit une croissance de 18 %. Cette augmentation du chiffre d'affaires s'explique en grande partie par l'augmentation des quantités vendues et surtout à l'augmentation des ventes de produits à forte valeur

commerciale pour lesquelles un effort promotionnel particulier a été réalisé durant l'année 2010 (voir l'annexe n° 4).

Ce premier indicateur nous permet déjà de comprendre la logique de la carte stratégique, c'est-à-dire comment l'ensemble des objectifs qui nous paraissent secondaires a un impact direct sur les finances de l'entreprise. En ce qui concerne la valeur ajoutée, elle a connu une augmentation soutenue durant la période étudiée pour atteindre un niveau record en 2009 malgré un ralentissement de la croissance en 2010. Cette baisse de la croissance de la valeur ajoutée peut s'expliquer par une augmentation plus que proportionnelle des consommations par rapport à la production.

➤ **L'amélioration de la rentabilité :**

Avant d'analyser la rentabilité économique de SAIDAL, il y'a lieu tout d'abord d'analyser l'excédent brut d'exploitation :

▪ **L'excédent brut d'exploitation (EBE) :**

L'excédent brut d'exploitation avant frais financiers représente la valeur ajoutée générée par le capital économique. Il mesure la performance économique de SAIDAL.

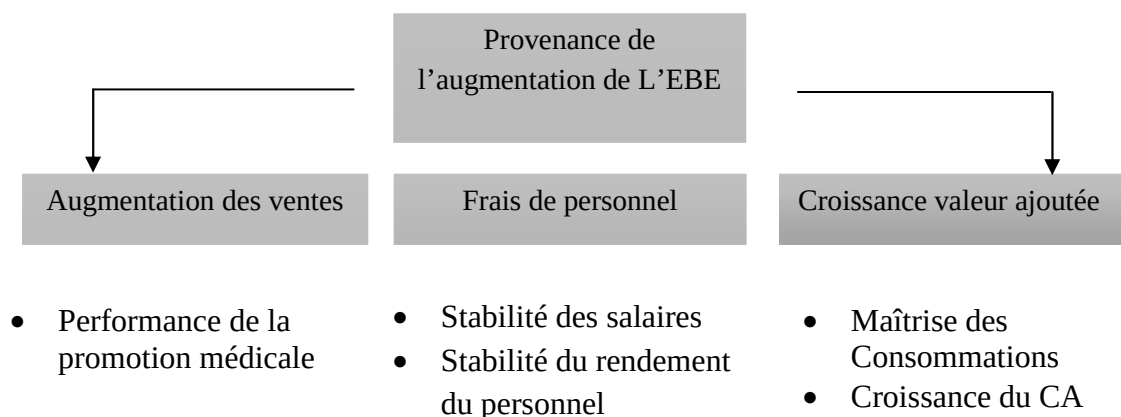
Tableau n° 20 : Évolution EBE 2007-2010 (KDA)

Libellés (KDA)	2007	2008	2009	2010
Valeur ajoutée	2 837 225	3 339 164	3 979 032	3 711 821
Frais de personnel	1 429 416	1 498 086	1 801 487	1 995 047
Impôts et taxes	181 945	193 206	194 302	253 719
EBE	1225864	1647872	1983243	1463055

Source : Élaborer à partir de documents internes de SAIDAL 2010.

L'EBE de SAIDAL a connu une augmentation durant la période 2007 à 2009 avant d'entamer une baisse significative en 2010. Nous soulignerons que trois facteurs sont à l'origine de la croissance de L'EBE à partir de 2007 et sont présenté dans la figure n°9 :

Figure n°9: Les facteurs de croissance de l'EBE à partir de 2007



Source : Élaborer à partir de documents internes de SAIDAL.

En effet, il est passé de 1225864 KDA en 2007 à 1983243 KDA en 2009 avant d'atteindre 1463055 KDA en 2010, soit une croissance sur la période 2007-2009 de 19 %. La baisse de L'EBE en 2010 par rapport à l'exercice 2009 peut s'expliquer par une croissance des frais de personnel que proportionnelle à l'augmentation de la valeur ajoutée. Cette croissance des frais du personnel est induite par :

- L'augmentation du niveau des primes par rapport au chiffre d'affaires ;
- Évolution des effectifs.

➤ Analyse de la rentabilité économique :

Rentabilité économique = EBE/Capitaux investis

Tableau n° 21 : Rentabilité économique 2007-2010

Exercice	EBE (KDA)	Capitaux investis (KDA)	Rentabilité économique
2007	1225864	8587621	14 %
2008	1647872	9387982	17 %
2009	1983243	12290934	16 %
2010	1463055	11228007	13 %

Source : Élaborer à partir de documents internes SAIDAL 2010.

La rentabilité économique ne cesse de diminuer durant la période étudiée pour atteindre le plus bas niveau en 2010. Elle a connu une envolée temporaire en 2008 avant de reprendre la régression.

Cette baisse de la rentabilité économique peut s'expliquer par une augmentation des capitaux investis dus au projet insuline ainsi qu'un ralentissement de la croissance de L'EBE. En effet, SAIDAL n'a pas réussi à récupérer l'augmentation des prix de ses composantes qu'elle achète auprès des fournisseurs et prestataires. Par conséquent, les consommations intermédiaires ont sensiblement augmenté combinées à l'augmentation des frais de personnel. La baisse de L'EBE est par la suite de la rentabilité économique était inévitable.

Pour estimer les progrès financiers, nous avons repris les grands indicateurs financiers classiques. Notre constat démontre que la seule nouveauté pour SAIDAL concernant cet axe est dans la volonté des responsables de SAIDAL de rattacher leurs indicateurs financiers qu'au processus de création du produit (recherche et développement, nouveaux produits) (voir annexe n°2).

L'axe financier matérialise les objectifs financiers à long terme où chaque indicateur défini est un maillon d'une chaîne de relation de cause à effet avec les indicateurs des autres axes. Les objectifs et les indicateurs financiers ont un rôle, car ils définissent la performance financière attendue de la stratégie.

3.3.2.2/ L'enjeu technologique :

Dans les faits, la réalité de la recherche est souvent bien en delà de son statut administratif ou de sa place dans le discours. D'une manière générale, il s'agit d'avantage d'activité d'engineering et des réponses au jour le jour à des problèmes techniques, qui occupent le personnel censé être affecté à la R&D, plutôt que des projets visant un changement qualitatif. Pour leur part, SAIDAL disposent d'un laboratoire de recherche et développement.

En 1985, SAIDAL crée son unité de recherche en médicaments et techniques pharmaceutiques (URMTP). L'objectif poursuivi était plus l'intégration du tissu industriel et la sous-traitance que l'innovation au sens de création technologique.

L'échec des mesures de restructurations organiques, mais surtout la crise économique et sociale, ont conduit les pouvoirs publics à lancer en 1988 un processus devant mener à une autonomisation des entreprises. La loi 88-01, portant sur l'orientation des entreprises nationales, définit alors l'entreprise publique économique comme « une personne morale de droit privé (société par actions ou société à responsabilité limitée), dotée d'un capital social et l'autonomie financière ; sa gestion est gouvernée par les règles du droit commercial, elle est donc libre de conclure les conventions selon ses intérêts propres et n'est plus soumise aux clauses rigides du code des marchés public » (Benissad, 1991). Dans le cadre de cette autonomie, l'entreprise publique devrait définir ses propres objectifs ainsi que les voies et moyens de leur réalisation.

C'est durant cette période que la fonction R&D est apparue dans les organismes des entreprises, notamment le CRD (centre de recherche et développement) de SAIDAL.

Tableau n°22 : Émergence de la fonction R&D.

Entreprise	Date de création	Application	Fonction
SAIDAL	1995 1999	URMTP CRD	Médicaments et techniques Pharmaceutiques recherche et développement

Source : Élaborer à partir de documents internes de SAIDAL, 2010.

Nous observons que l'entreprise a défini des objectifs de recherche par rapport de sa propre situation et à son marché.

L'entreprise SAIDAL est très fortement exposée à la concurrence internationale. Du fait que les intrants importés pour entrer dans la fabrication locale sont plus taxés que les produits finis, les importateurs bénéficient d'une rente de fait par rapport aux producteurs locaux. A SAIDAL, le souci premier affiché dans le discours, est de maîtriser le développement du générique, le CRD/SAIDAL se fixe deux autres missions apparemment fort éloignées l'une de l'autre, portant respectivement sur la réalisation de projets de « recherche fondamentale en sciences pharmaceutiques et apparentées » et sur « l'assistance technique aux unités de production », deux missions qui relèvent de la « science pure » et de « l'expertise technique ».

A cet effet, le partenariat joue un rôle important dans la production locale. La recherche est y directement reliée par le développement du générique et par l'assistance technique. C'est peut être la raison pour laquelle, l'entreprise attache une grande importance à la gestion des compétences dans les domaines scientifiques et techniques, assurant à ces derniers un traitement spécifique en la matière. Les activités du CRD sont d'ailleurs transversales à l'ensemble des activités du groupe, s'exerçant dans les laboratoires aussi bien que dans les structures techniques et, d'une manière générale, les responsables du groupe SAIDAL ont établi un lien vital, agissant à court terme, entre les performances de l'entreprise et celle de sa recherche-développement.

A SAIDAL, c'est le partenariat qui est à l'ordre du jour. La concurrence féroce que connaît le secteur pharmaceutique, complètement ouvert à toutes les multinationales, a obligé SAIDAL à chercher des partenaires pour développer de « nouveaux produits » (voir annexe n°5), « valoriser la fonction développement » et « innover et améliorer le design ».

La responsabilité de développer le partenariat est confiée à la structure au sein de la direction générale, qui prend alors l'appellation, direction développement industriel et partenariat (voir annexe n°1).

A cet effet, nous avons pu analyser le positionnement de SAIDAL face à une concurrence par le tableau suivant :

Tableau n°23: Analyse du positionnement de SAIDAL face à la concurrence

FILIALE	POSITIONNEMENT
Filiale ANTIBIOTICAL	Gamme dominée par les antibiotiques de la famille des pénicilliniques, alors que les potentialités dans cette classe se trouvent au niveau des céphalosporines et de génération récente. Toutefois les tendances mondiales du marché en forme injectable sont en régression suite à l'émergence de nouvelles formes d'administration.
Filiale BIOTIC	Marché dominé par les comprimés et les sirops. A signaler aussi que le potentiel « Suppositoires » est en obsolescence déclaré au niveau mondial. Les solutés massifs et les alcools sont tributaires des AOI Hôpitaux, alors que le marché dans ce segment est en pleine expansion (Cliniques Privées)
Filiale PHARMAL	Ce sont les formes comprimés qui dominent dans cette filiale. L'enrichissement de la gamme par de nouvelles molécules dans cette filiale, permet à SAIDAL de renforcer son positionnement sur le marché des Cardio-vasculaires, Diabétologie...

Source : document interne à SAIDAL.

A cet effet, en dépit de cette situation générale, l'entreprise SAIDAL se montre consciente que sa survie dépend de sa capacité à se renouveler et à innover, notamment au plan des produits. L'entreprise évoque des raisons similaires pour justifier la création de structure de R&D : indépendance à l'égard des bureaux d'expertise et d'assistance étrangers, capitalisation des savoirs et savoir-faire, développement des capacités d'expertise dans divers domaines.

Formellement, l'activité R&D semble bénéficier d'un statut élevé au sein de l'entreprise puisqu'elle y figure en bonne place dans les organigrammes (voir annexe n°1), seul le groupe SAIDAL semble avoir dépassé le dilemme d'ambiguïté de la R&D.

Celle-ci bénéficie ici tout autre statut. Son CRD assure l'interface et la coordination entre la direction générale du groupe et les structures chargées des fonctions production, marketing et commercialisation.

A SAIDAL, le travail de la structure de R&D est effectif et se mesure tous les jours, ne serait-ce qu'à travers les analyses de fiabilité et de contrôle des médicaments commercialisés. De ce fait, la fonction R&D paraît dans cette entreprise bien mieux intégrée.

Perçue comme un axe essentiel pour la survie et la compétitivité du groupe, la R&D y est une composante majeure dans la stratégie générale de l'entreprise. L'organisation du CRD étant de type matriciel, il permet, en fonction de la mission à accomplir, de mettre sous l'autorité fonctionnelle d'un chef de programme ou de projet, des spécialités attachées organiquement à une autre structure.

Cette flexibilité organisationnelle permet à l'entreprise de s'adapter aux contextes changeants : ainsi, l'abandon d'un projet ou le lancement d'un projet ou le lancement d'un produit nouveau bouleverse peu l'organisation de l'entreprise. Le CRD/SAIDAL a aussi la particularité de disposer d'un conseil scientifique (installé le 17 Mars 1999) composés de professeurs en sciences médicales et pharmaceutiques et d'ingénieurs et cadre exerçant à SAIDAL.

3.3.3/ L'enjeu du partenariat sur l'industrie pharmaceutique :

Aujourd'hui l'Algérie est un pays qui présente des possibilités commerciales de plus en plus variées, la sécurité s'est largement améliorée dans la plus grande partie du pays, la société est en train de se reconstituer. Son marché national est l'un des plus importants d'Afrique et Moyen Orient.

La réforme en cours du système bancaire qui est la base de tous les autres réformes devrait intervenir le plus rapidement possible. La banque est l'outil principal du développement dans le monde avec fiscalité, les douanes et autres administrations, devraient aussi ajuster rapidement leurs modèles de gestion selon les critères internationaux qui facilitent les procédures d'investissement.

L'Algérie compte trouver dans le partenariat des moyens de parvenir à créer en particulier une industrie pharmaceutique locale. L'association avec des garanties de qualité et

une économie de devises et, à plus long terme, une certaine autonomie financière par l'exportation d'une partie de leur production.

L'industrie pharmaceutique est la plus réglementaire au niveau de tous les pays du monde : contrôle de fabrication très sévère, contrôle de distribution, contrôle de marketing et de l'information médicale, contrôle des prix, agrément des établissements de production et de distribution, qualification du personnel responsable.

En résumé, nous pouvons répertorier les opportunités et les menaces du marché pharmaceutique comme suit :

Tableau n°24 : Les opportunités et menaces du marché pharmaceutique Algérien

O P P O R T U N I T E S	M E N A C E S
• Marché potentiel et porteur. • Situation géographique stratégique. • Reprise de la croissance économique entraînant une augmentation de la consommation. • Investissement favorable. • Encourageant la production locale. • Création. • Promotion des médicaments génériques par les pouvoirs publics.	• La prochaine entrée en vigueur des accords signés par l'Algérie dans le cadre de l'Union Européenne et de l'OMC entraînera une ouverture totale du marché. • Naissance d'une concurrence locale qui prend de plus en plus de l'ampleur. • Diminution des produits remboursables et/ou inscription des produits de la gamme SAIDAL dans la liste des produits non remboursés. • Départ du personnel formé par SAIDAL vers les concurrents. • Encouragement de l'importance de produits finis de façon non contrôlée.

Source : document interne à SAIDAL.

3.3.3.1/ La réglementation algérienne :

Même si la réglementation spécifique à l'industrie pharmaceutique d'une façon générale et considérée contraignante par le biais de l'enregistrement des produits au niveau du ministère de la santé et de la population et de la réforme hospitalière et l'obligation à l'investissement imposée aux importateurs, elle a permis de drainer un nombre important de projets et notamment ceux établis en partenariat avec SAIDAL.

3.3.3.2/ Le marché mondial et l'émergence des génériques :

Le marché mondial des produits pharmaceutiques qui est estimé à environ 295 milliards de dollars est caractérisé par une disparité dans la production et dans la consommation entre les pays industrialisés et les pays pauvres.

Ainsi avec seulement 15% de la production mondiale, les États-Unis, Canada, l'Europe de l'Ouest et le Japon engrangent à eux seuls 85% de la consommation dans le monde qui se répartit comme suit : en 2009 selon IMS ¹ :

- États-Unis et Canada	36,1%
- Europe de l'Ouest	29%
- Japon	19,1%
- Amérique Latine	7,7%
- Reste du monde	8,1%

➤ Le marché local :

Classé troisième rang africain après l'Égypte et l'Afrique du Sud, le marché algérien est considéré comme un marché attractif pour les investisseurs étrangers et locaux. Estimée actuellement à environ 500 millions de dollars par an, la demande nationale ira en croissance compte tenu de la démographie et de l'amélioration de la couverture sanitaire.

L'inexistence d'une industrie pharmaceutique nationale en dehors du secteur public en pleine phase d'expansion, place notre pays en situation propice pour l'investissement étranger dans ce secteur.

¹ IMS « International Marketing Service ».

L'encouragement du médicament générique est un des moyens utilisés dans de nombreux pays (y compris les pays développés) pour stimuler la consommation de médicaments de qualité à bas prix et pour aider à préserver les équilibres financiers des systèmes de sécurité sociale là où ils existent. L'avantage des produits génériques, (qui sont des médicaments qui ne font plus l'objet de protection par des brevets dans les pays où ils sont fabriqués), est qu'ils sont accessibles à des conditions concurrentielles, que leur efficacité thérapeutique est prouvée et qu'il est possible, le cas échéant, de les produire localement à moindre coût.

Dès l'entrée en vigueur des nouveaux prix de référence, en avril 2006, importateurs et distributeurs se sont empressés de déstocker en réduisant au maximum, jusqu'à 50% leurs marges bénéficiaires sur leurs importations tandis que la production locale repartie, avec en perspective, plus de parts de marché, pour SAIDAL principalement dont la production rappelons-le, est entièrement dédiée à la fabrication du générique.

Concernant le positionnement de SAIDAL sur le marché, le diagnostic prouve que SAIDAL a renforcé sa position de leader national dans la production de médicaments génériques et que cette dernière s'est mise au diapason de l'évolution des exigences internationales. Toutes fois des efforts importants devraient fournir dans le domaine de la recherche et du développement pour prendre en charge les pathologies les plus fréquentes ainsi que les nouvelles formes d'administration de médicaments et ce à moindre coût tout en respectant les critères d'efficacité et de qualité.

Le contexte se prêtant désormais à la production du générique et à la généralisation de son usage, il s'agit dès lors de mettre le réseau de distribution de SAIDAL au diapason des nouvelles évolutions afin que l'entreprise soit plus performante pour pouvoir soutenir une concurrence forte et très mordante, usant des pratiques commerciales pour le moins déloyale, à la limite du dumping.

Tableau n°25 : Répartition du marché générique/princeps 2009/2010 (En millions d'euro)

Année	2008		2009		2010	
	Estimation	Parts en %	Estimation	Parts en %	Estimation	Parts en %
Princeps	987,5	79%	1087,8	74%	1137,5	70%
Générique	262,5	21%	382,2	26%	487,5	30%

Source : document interne de SAIDAL.

Nous pouvons observer, à partir des données ci-dessus, la croissance importante du volume du marché national (générique/princeps) entre 2008 et 2010. Cette dernière représenterait, en 2008, quelque 79% pour le princeps (sont des médicaments originaux brevetés) et 21% pour le générique du marché national.

Tableau n°26 : Les facteurs clés de succès de « l'industrie pharmaceutique » en Algérie

F C S	Descriptif	Importance pour le client	Importance pour la compétence
Compétitivité prix	Compétitivité par les prix		
Assurance qualité	Qualité du produit Niveau d'expérience du personnel		
Capacité d'approvisionnement en matières premières	Sélection des fournisseurs Diversification des fournisseurs Négociation Maîtrise des délais		
État et adéquation de l'outil de production	Niveau de capacité Taux d'obsolescence Capacité à répondre avec des sources internes		
Capacité financière	Solvabilité Taux d'endettement Capacité à financer son exploitation à long terme Taux de recouvrement		
Capital expérience	Économie d'échelle Connaissance du terrain Maîtrise de la réglementation Maîtrise des procédés		
Qualification du personnel	Compétences requises Expérience formation		

Source : document interne à SAIDAL.

Les FCS de « l'industrie pharmaceutique » sont présentés ci-dessus. Ces FCS sont les compétences et/ou ressources que devraient maîtriser une entreprise du secteur si elle souhaite être le leader à long terme sur son marché.

3.3.3.3/ L'existence d'un rôle industriel important représenté par l'entreprise SAIDAL :

SAIDAL représente pour beaucoup de partenaires de renommée mondiale comme un partenaire local crédible et important capable de répondre rapidement à leurs attentes :

- Par l'expérience technique de son personnel ;
- Par le potentiel industriel important dont elle dispose ;
- Par la qualité de son management ;
- Par la volonté affichée dans sa stratégie de partenariat.

Le groupe SAIDAL s'est vu confronter par sa position de premier producteur national, à jouer le premier rôle dans le cadre de la stratégie arrêtée des objectifs fixés par les pouvoirs publics pour ce secteur d'activité.

Dés son retour à l'équilibre, et après l'application de son plan de redressement en 1994/1995, le groupe SAIDAL a élaboré un programme de partenariat industriel dans le cadre de son plan de développement en visant essentiellement la conclusion d'accords avec les laboratoires pharmaceutiques de renommée mondiale lui permettant d'atteindre les objectifs suivants :

- Élargissement de son champ d'activité et augmentation de sa part du marché ;
- Mise à niveau technologique de son outil de production ;
- Participation active à l'augmentation des capacités de production locale par le biais de l'investissement en partenariat ;
- Assurer la pérennité des investissements par le choix partenaires faibles.

Conclusion du chapitre IV:

Le succès d'une coopération, les performances d'une alliance, l'efficacité d'une joint-venture sont, des notions difficiles à préciser et, plus encore, à mesurer. De plus, ce sont des notions dont l'importance, en termes stratégiques, n'est pas secondaire. En effet, si une entreprise choisit de nouer des alliances, c'est en fonction de ses intérêts propres, pour atteindre des objectifs qui lui sont spécifiques.

Le problème pour une entreprise envisageant de s'allier avec les rivaux est donc moins d'évaluer les chances de succès ou d'échec du projet commun encore que ce succès ou échec ne soit pas indifférent, loin d'anticiper en quoi sa participation à l'alliance va lui permettre d'atteindre ses propres objectifs, ou plus généralement, va affecter sa position concurrentielle, tant vis-à-vis de ses partenaires qu'à l'égard de ces concurrents extérieurs à l'alliance.

En définitive, plutôt que de parler de succès ou d'échec des alliances, il convient de s'interroger sur leur évolution dans le temps et sur les issues sur lesquelles débouchent. En fonction de la façon dont ces évolutions et issues les affectent, les entreprises pourront apprécier le caractère plus au moins opportun de s'engager dans telle ou telle alliance.

Conclusion de la deuxième partie :

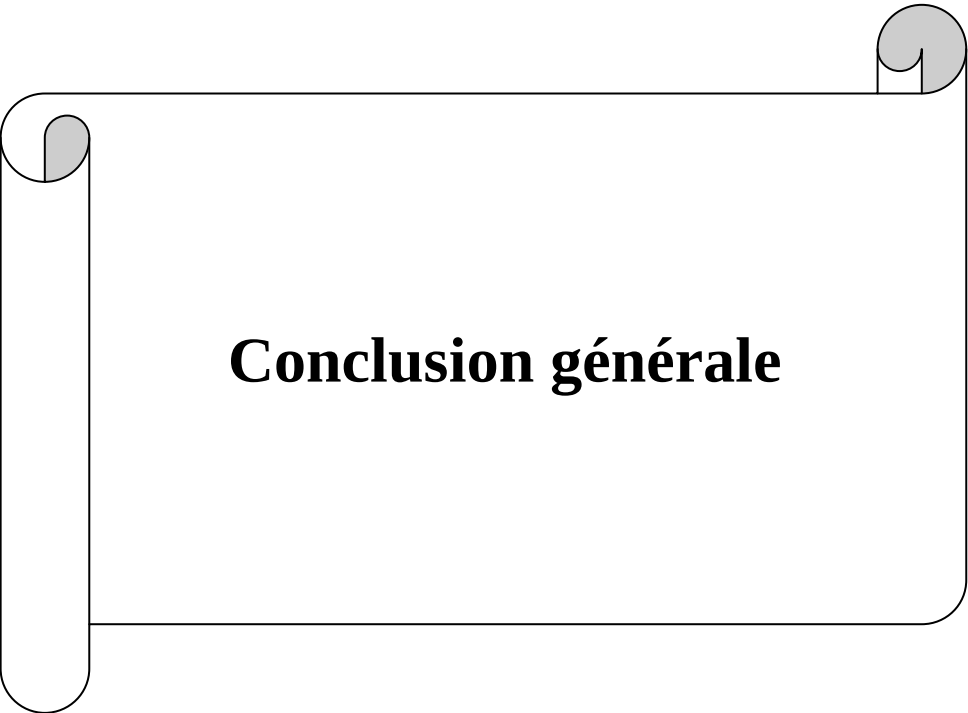
Désormais, le partenariat représente une option qui se répond partout dans le monde au sein des entreprises nord-américaines, japonaises, européennes et même dans des pays en voie de développement. A cet effet, il est net de comprendre que ça devienne une tendance stratégique au sein des entreprises Algériennes qui étaient loin de leur fonction de création de richesses. Pour y remédier, le partenariat devrait apporter un plus en matières d'organisation du travail et d'amélioration du produit, et par la suite permettre aux entreprises Algériennes de résister et persister à l'ouverture totale de l'économie nationale.

L'ouverture et la relance de l'économie Algérienne, la modernisation et la réhabilitation de l'appareil productif engendrent des coûts. De ce fait, il exige à la fois des moyens financiers, une technologie avancée, un savoir-faire technique et un management de qualité. Ainsi la perspective de partenariat semble être la plus appropriée pour parvenir à bâtir tout cela. À côté des hydrocarbures, la stratégie de partenariat semble avoir fait ses preuves au sein des produits pharmaceutiques généralement conclus par le groupe SAIDAL qui a pu arriver à des résultats satisfaisants, marquée plus au moins par un grand succès.

Les entreprises de tout bord ; grandes, moyennes ou petites entreprises du secteur public ou privé, il leur sera constructif ce chemin de partenariat si elles s'inscrivent dans cette perspective, à condition que des stratégies soient étudiées et établies. Cela veut dire, il faut qu'elles aient une vision perspective et lointaine.

Le groupe SAIDAL devrait peut être, penser à chercher d'autres formes de partenariat plus importantes telles que l'implantation dans d'autres pays ou la participation à des groupes de notoriété internationale ou autres, pour être plus pragmatique sans sa stratégie d'intégration du marché international et d'acquisition d'une notoriété en dehors des frontières, sans oublier que les insuffisances ont été constatées dans la pratique du partenariat, ce qui ne peut pas être un empêchement car c'est avec l'apprentissage qu'il devient plus performant.

En effet, le groupe est confronté aux défis de la mondialisation, or pour se permettre la survie dans la concurrence acharnée, il faut tenir compte de tous les éléments se rapportant au jeu de la compétitivité. Donc il est indispensable et urgent pour le groupe pharmaceutique industriel SAIDAL de doubler ses efforts entrepris dans l'objectif de son intégration à l'économie internationale.



Conclusion générale

Conclusion générale :

L'intensification du jeu concurrentiel, la fragmentation accrue des marchés, le bouleversement des formes traditionnelles de production, de consommation, de concurrence et de manière générale, la déformation des frontières de firmes et industries incitent et stimulent les entreprises à se structurer de manière croissante au tour de la formation de coalition transformant la dynamique concurrentielle contemporaine en un jeu hybride.

S'adapter à un environnement sur lequel les firmes n'auraient pas de prise dépend de leur capacité à nouer des accords de partenariats. Le choix du partenariat au détriment des autres stratégies revient sûrement à sa commodité, aux profits qu'il engendre et surtout à son adéquation à l'environnement actuel de l'entreprise.

Le domaine du partenariat est un champ de recherche aussi complexe que passionnant, il tire cela de son caractère dynamique, en perpétuel mouvement avec l'environnement et de la variété illimitée des formes qu'il peut revêtir. Cela a mis nombres de théories dans l'obstacle de le cerner et le maîtriser en totalité et de ce fait, de lui assigner une définition, une typologie stable et même quant aux critères de sa réussite.

A cet effet, nous pouvons dire que les critères de succès d'un partenariat peuvent prendre plusieurs dimensions se rapportant au secteur d'activité du projet, à son environnement et à sa nature des partenaires eux même.

Le partenariat, n'est pas une idée abstraite c'est déjà une idée en marche dont le cheminement et l'orientation sont avant tout, à l'usage que s'en font ses acteurs. La formule est en vogue partout dans le monde car elle s'inscrit dans un cadre de coopération à long terme, que chaque partenaire a intérêt à préserver, est de ce fait, le mode idéal pour les partenaires de :

- Provoquer des effets de synergie ;
- Rentabiliser leurs achats ;
- Renforcer leur compétitivité ;
- Réduire leurs coûts ;
- Réaliser des effets d'échelle et d'expérience ;
- Acquérir des compétences et savoir-faire par le biais de l'apprentissage.

C'est une formule qui apparaît comme un solide point de rencontre et un instrument original de création d'entreprises performantes.

En somme, le partenariat a besoin pour son établissement d'un climat de confiance, de reconnaissance mutuelle des acteurs en présence, une volonté de s'engager durablement et une possibilité de recouvrer une liberté totale en termes de la relation.

Cela suppose une parfaite reconnaissance de sa vocation à mi-chemin entre la promotion industrielle, l'aide au développement et de business.

Bien qu'il connaisse une propagation plus au moins lente, les pays du tiers monde préconisent une augmentation des relations Nord-Sud sous différentes formes de partenariat, car cela les hisseraient à une grande insertion dans l'économie mondiale et leur permettrait une meilleure optimisation de l'exploitation de leurs ressources naturelles et humaines nécessaires à leur développement.

L'Algérie, en tant que pays en voie de développement qui a longtemps souffert d'un marasme économique, de stagnation de son circuit productif, commercial et de l'investissement s'est trouvée dans l'obligance de rejeter un système, qu'elle a longtemps adoré pour accepter l'émergence d'un nouveau système et d'une nouvelle culture que caractérise l'économie de marché.

A cet effet, une réhabilitation et modernisation de son appareil productif est impératif pour une meilleure insertion. Le partenariat est apparu donc comme la solution la plus efficace pour permettre aux entreprises algériennes de mieux faire face à l'ouverture totale de l'économie nationale et de combler leurs insuffisances en matière technologique, de savoir-faire et de management.

Afin de mettre à niveau l'outil de production, l'État algérien s'est engagé dans des réformes économiques concernant le marché des biens et services, le marché monétaire et financier et même à mettre au point des textes législatifs relatifs aux relations de travail.

Tout cela dans le but de préparer un terrain et un climat socio-économique propice à l'attraction des opérateurs et partenaires économiques étrangers.

Aujourd'hui, la volonté du gouvernement s'est traduite car le droit algérien offre des incitations nettes, et les entreprises ont tous les atouts pour attirer les partenaires étrangers.

Dans un paysage concurrentiel en constante évolution et en perpétuel changement les grandes entreprises ont dû réagir en mettant en œuvre des stratégies qui reflètent les évolutions des opportunités et des menaces que recèle l'environnement, ainsi la stratégie est devenue un processus continu et un bon leadership devrait subtilement équilibrer la tension entre la stabilité et le changement.

L'innovation technologique n'est pas un choix pour l'entreprise moderne quelle que soit ; elle est bien une obligation. Aucune entreprise ne peut garantir sa durabilité si elle n'opte pas pour une politique et des stratégies d'innovation technologique.

SAIDAL est la seule entreprise à réaliser un bénéfice net d'impôts qui représente 12% du chiffre d'affaire (94 millions de dollars en 2008). Durant la même année, SAIDAL a mis sur le marché 34 nouveaux produits et est entré en partenariat avec 05 laboratoires de renommée internationale.

La dynamique d'innovation est rendu nécessaire par la concurrence qui prévaut sur le marché du médicament et qui requiert un gros effort de marketing pour maintenir et pourquoi ne pas augmenter ses parts de marché.

Enfin, les relations de partenariat attestent des possibilités existantes lorsque la volonté de s'y inscrire existe. SAIDAL et bien d'autres en est un exemple de type qui peut prouver l'importance de la stratégie de coopération, puisque depuis qu'elle s'y est envoyée à réussi à soumettre ses entraves.

Ayant pour mission principale de développer, produire et commercialiser des produits pharmaceutiques, SAIDAL est considérée comme l'un des fleurons de l'industrie nationale. Le groupe bénéficie d'ailleurs d'un leadership qui se consolide d'année en année.

Le cadre législatif (loi sur la monnaie et le crédit ainsi que le dispositif réglementaire portant sur les investissements étrangers en Algérie) lui a permis de se lancer dans le partenariat avec les firmes internationales visant comme objectifs l'augmentation de sa part de marché au niveau local, le transfert de technologie, la recherche et développement, l'élargissement de la gamme de production, l'amélioration de la qualité et enfin des prix compétitifs.

Le groupe SAIDAL a mis en place un système de management de la qualité, selon le référentiel ISO 9001 version 2000.

Aujourd'hui, le groupe qui emploie 4500 travailleurs, doté de 56 lignes de production qui fabriquent la majorité des formes pharmaceutiques, le groupe possède des capacités de production estimées à plus de 200 millions d'unités.

Avec un chiffre d'affaire de 10 milliards est une évolution annuelle moyenne de 11%, SAIDAL ne cesse d'asseoir encore plus sa place dans le marché national avec des parts de marché estimées à 26% en volume et 6% en valeur.

Parmi les principaux faits marquant de ces cinq dernières années, entre autres, nous retenons l'enregistrement et la mise sur le marché de 160 nouveaux produits touchant des classes thérapeutiques dominantes, portant ainsi le nombre des produits du groupe à 314 produits enregistrés. Cette gamme de produits est destinée essentiellement au traitement des maladies chroniques.

Le groupe conclut plusieurs accords de partenariat avec les plus grands laboratoires mondiaux, comme c'est le cas de notre travail de recherche avec le partenaire Sanofi-Aventis. Il s'agit d'accords de façonnage qui portent sur la fabrication des produits des partenaires pour leur compte dans les ateliers de SAIDAL.

En dépit de la concurrence à laquelle fait face SAIDAL, comme l'importation des médicaments, le groupe pharmaceutique national ne se baisse pas pour autant les bras pour consolider sa place sur le marché national. Pour renforcer sa présence sur le marché national du médicament, SAIDAL a obtenu l'accord du gouvernement pour investir près de 20 millions de dinars durant les prochaines années. En effet, le conseil des participations de l'État (CPE) a donné son feu vert pour un plan de développement d'un montant de 18 milliard de dinars du groupe pharmaceutique public. Ce plan comprend notamment un accord du gouvernement pour un crédit d'investissement d'un montant de 1,81 milliards de dinars pour le financement de la création d'un centre biotechnologies.

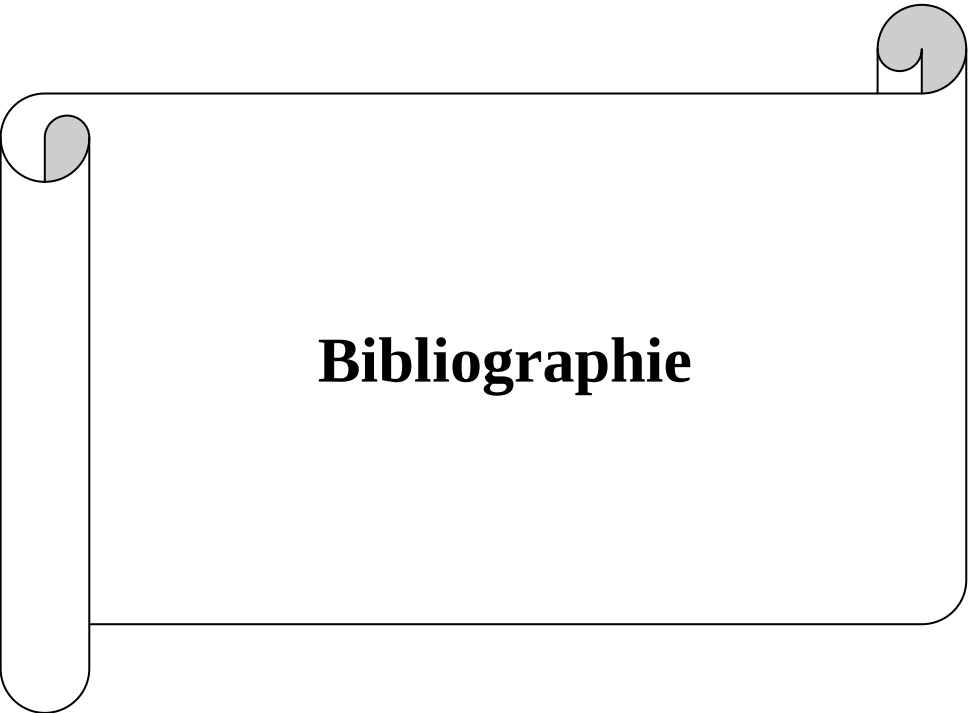
Ce crédit d'une durée de financement de 20 ans est assorti d'un taux d'intérêts de 2% avec un différé de cinq ans pour lesquels les intérêts seront à la charge de l'État, selon la résolution du CPE. Le groupe public de médicaments a bénéficié également de l'accord du

CPE pour un crédit d'investissement pour la création du centre de recherche et d'un laboratoire de bioéquivalence pour 660 millions de dinars.

En termes d'emplois, le plan d'investissement permettra la création de plus de 10000 emplois, selon les prévisions faites.

L'aboutissement des ambitieux projets d'investissement de SAIDAL contribuerait à n'en point douter à réduire la facture d'importation de médicaments en assurant l'indépendance de marché national en cas de rupture d'approvisionnement par les laboratoires étrangers.

Il ne faut oublier que l'Algérie est dotée d'un potentiel sous exploité de ressources naturelles et d'un marché émergent porteur sans équivalent dans la zone Sud méditerranéenne. Donc, il suffit que l'esprit et la bonne volonté y soit pour que des accords de partenariat émergent et la conduisant au progrès.



Bibliographie

BIBLIOGRAPHIE

I / Les Ouvrages :

- 1) ALIOUAT B. : « Les stratégies de coopération industrielle », Edition Economica, 1996.
- 2) BLANCHOT F. : « Les accords inter-firmes et concepts associés : une grille de lecture en terme d'interpénétration organisationnelle », Presse Universitaire de Nancy, 1999.
- 3) BROUSSEAU E. : « Contrat et comportement coopératif : le cas des relations interentreprises », Edition CNRS, 1996.
- 4) CORIAT B., WEINSTEIN O. : « Les nouvelles théories de l'entreprise », Librairie générale Française, 1995.
- 5) DEYSINE A., DUBOIN J. : « S'internationaliser, stratégies et techniques », Edition Dalloz, 1995.
- 6) DUSSAUGE : « Technologie et stratégie d'entreprise », Mc Grawtill, 1987.
- 7) DUSSAUGE P. : « Technologie et stratégie d'entreprise », Edition Science internationale, 1994.
- 8) DUSSAUGE P., GARRETTE B. : « Les stratégies d'alliances », Edition d'Organisation, 1995.
- 9) DUSSAUGE P., RAMANANTSOA B. : « Technologies et stratégies d'entreprise », Edition Ediscience, 1994.
- 10) EDIGHOFFER J-R. : « Précis de gestion d'entreprise », Edition Nathan, 1996.
- 11) FORAY D., MAIRESSE J. : « Innovation et performance », Edition de l'école des Hautes Études en sciences Sociales, 1999.
- 12) FRECHET M. : « Prévenir les conflits dans les partenariats d'innovation », Edition Vuibert, 2004.

- 13) GILBERT De T. et ERHARD F. : « Coopération et conception », Edition Octares, 2002.
- 14) GUILLOCHON B. : « Économie internationale », Edition Economica, 1983.
- 15) HARBOUN C. : « Le marketing pharmaceutique », Edition Eska, 1995.
- 16) KAHN M. : « Franchise et partenariat, guide pratique », Edition Dalloz, 1994.
- 17) KHELFAOUI H. : « La recherche scientifique en Algérie, entre exigences locales et tendances internationales », Edition Delhi : Sage, 2004.
- 18) LECLER Y. : « Partenariat industriel, la référence Japonaise », Edition interdisciplinaires technologic, 1993.
- 19) LE DUFF R., MAISSEU A. : « Management technologique », Edition Sirey, 1991.
- 20) LEROY F. : « Les stratégies de l'entreprise », Edition Dunod, 2001.
- 21) LOILIER T., TELLIER A. : « Gestion de l'innovation », Edition Management et société, 1999.
- 22) MANSOURI M. : « Système et pratique bancaire en Algérie », Edition distribution Houma, 2005.
- 23) MOTHE C.: « Comment réussir une alliance en recherche et développement », Edition L'harmattan, 1997.
- 24) PILORGET L.: « France $\rightleftharpoons$ Allemagne, comment promouvoir la coopération industrielle entre PME », Edition Peter Lang GMBH, 1994.
- 25) RAINELLI M., GAFFARD J.L., ASQUIN A: « Les nouvelles formes organisationnelles » Edition Economica, 1995.
- 26) RASTOIN J.L. : « Les firmes multinationales en méditerranée : le centre et la périphérique », Options Méditerranéennes, 1973.
- 27) RAVIX J-P. : « Coopération entre les entreprises et organisation industrielle », Éditions CNRS, 1996.

- 28) RIBAUT J.M., MARTINET D., LEBIDOIS D. : « Le management des technologies », Edition d'organisation, 1991.
- 29) SEGRESTIN B.: « Innovation et coopération interentreprises, comment gérer les partenariats d'exploitation », Edition CNRS, 2006.
- 30) TISSERYE-BERRY M., SOUCRET J.R. : « Économie du médicament », Edition Masson, 1982.
- 31) VAALASQUEZ G. : « L'industrie du médicament et le tiers monde », Edition Masson, 1980.
- 32) VADCAR C.: «Développement de la coopération industrielle avec les pays du sud, sur la voie d'un nouveau partenariat », Edition Dialogues, 1996.
- 33) VOISIN C., PLUNKET A., BELLON B.: « La coopération industrielle », Edition Economica, 2000.

II) Revues :

- 1) BERNARD B. : « Diagnostic de la fonction R&D : leçons japonaises », Revue Française de gestion, n°87 /Septembre-Octobre 1991, PP.44-48.
- 2) BOUGRAIN F. : « Le processus d'innovation dans les PME », Revue Française de gestion, n°124 / 1999, PP.51-59
- 3) DARREON J-L., SERGE F. : « Les enjeux des partenariats stratégiques entre grandes entreprises et PME », Revue Française de gestion, n° 68/ Septembre-Octobre 1993, PP. 104-105.
- 4) DJEFLAT A. : « La circulation de la technologie au plan mondial et la globalisation de la recherche et développement », Revue Algérienne de management, RAM n°3, Publication semestrielle de L'INPED, PP. 35-39.
- 5) DJEFLAT A.: «Recherche et développement et maîtrise technologique au Maghreb : les sources de blocage », Les Cahiers du CREAD, n°29/1992, PP.73-87.

- 6) DUSSAUGE P., GARRETTE B., RAMANANTSOA B. : « Stratégies Relationnelles et Stratégie d'Alliances Technologiques », », Revue Française de gestion, n°68 / 1988, P.7-19.
- 7) DUSSAUGE P., RAMANANTSOA B.: « Technologie et stratégie », Harvard-L'expansion, Été / 1986, PP. 62-81.
- 8) KHELFAOUI H. : « Nouveaux modes d'acquisition de savoirs : l'entreprise algérienne face aux défis de la science », Les Cahiers du CREAD, n°49/1999, PP.5-19.
- 9) LEKMITI-MERABET L. : « Transition vers l'économie de marché et politique technologique et d'innovation en Algérie », Revue Science Humaines, n°22/2004, PP.5-23.
- 10) OUKIL S.: « Système de R&D ou d'innovation et politique technologique dans les PVD », Revue de CREAD, n° 33/1993, PP. 31-39.
- 11) TOUBAL T. : « Nouvelle technologie, innovation et développement », Les Cahiers du CREAD, n°33/1993, PP.115-120.

III) Séminaires et conférences :

- 1) FRECHE M. : « Les conflits dans les partenariats d'innovation : essai de propositions », XII^{ème} conférence de l'association internationale de management stratégique Université des Sciences Sociales de Toulouse, le 06 Juin 2003.
- 2) BOUYAHIAOUI N. : « Comment négocier et mettre en œuvre une action de partenariat ? », Institut Supérieur de gestion et planification, séminaire le 20 Mai 2002, Alger

IV) Documents et rapports :

- 1) Document SAIDAL : Stratégie et bilan du partenariat, 2009,2010.
- 2) Bulletin d'information interne du groupe SAIDAL, « SAIDAL News »,2009
- 3) Rapport de gestion du groupe SAIDAL 2007, 2008,2009, 2010.

V) THESE :

- 1) CHERIET FOUAD : « Analyse des Alliances stratégiques entre FMN et PME : Cas l'accord Danone Djurdjura Algérie », Thèses de Master of Science du CIHEAM-IAMM, L'institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier, Octobre 2005.
- 2) AMOKRANE HAKIMA : « Analyse des Relations de Partenariat interentreprises dans la sidérurgie métallurgie en Algérie », Thèse de magister, Université Mouloud Mammeri de TIZI-OUZOU, 2005.

VI) DICTIONNAIRE ET ENCYCLOPEDIE :

- 1) BEITONE A., DOLLO C., GUIDONI J-P., LEGARDEZ A.: «Dictionnaire des Sciences Économiques », Edition Armand Colin, 1991.
- 2) CAPUL J-Y., GANNIER O. : « Dictionnaire D'économie et de Sciences Sociales », Edition Hatier, 2005.
- 3) Encyclopédie du Management, Tome 02, Edition Vuibert, paris.

VII) Lois – décret – ordonnances :

- 1) La loi n° 98-11 du 22 Août 1998, portant loi d'orientation et de programme à projection quinquennale sur la recherche scientifique et le développement technologique. Disponible sur <http://www.joradp.dz/HFR/Index.htm>(consulté le 04/04 /2010).
- 2) Décret n° 82-45 du 23 Janvier 1982, portant création du conseil supérieur de la recherche scientifique et technique. Journal officiel, n° 05 du 02 Février 1982. Disponible sur <http://www.joradp.dz/HFR/Index.htm>(consulté le 04/04 /2010).
- 3) Décret n° 83-455 du 23 Juillet 1983, portant création des unités de recherche scientifique et technique. Journal officiel, n° 31 du 20 Juillet 1983. Disponible sur <http://www.joradp.dz/HFR/Index.htm> (consulté le 04/04 /2010).
- 4) Décret n° 83-521 du 10 Septembre 1983, portant création des centres de recherche créent auprès des administrations centrales. Journal officiel, n° 38 du 13 Septembre 1983. Disponible sur <http://www.joradp.dz/HFR/Index.htm> (consulté le 04/04 /2010).

- 5) Décret n° 84-159 du 07 Juillet 1984, portant création d'un commissariat à la recherche scientifique et technique. Journal officiel, n° 28 du 10 Juillet 1984. Disponible sur <http://www.joradp.dz/HFR/Index.htm> (consulté le 04/04 /2010).
- 6) Décret n° 85-56 du 16 Mars 1985, portant création du centre de recherche sur l'information scientifique et technique. Journal officiel, n° 12 du 17 Mars 1985. Disponible sur <http://www.joradp.dz/HFR/Index.htm> (consulté le 04/04 /2010).
- 7) Décret n° 86-72 du 08 Avril 1986, portant création d'un haut commissariat à la recherche. Journal officiel, n° 15 du 09 Avril 1986. Disponible sur <http://www.joradp.dz/HFR/Index.htm> (consulté le 04/04 /2010)
- 8) Décret exécutif n° 90-394 du 01 Décembre 1990, portant dissolution du haut Commissariat à la recherche. Journal officiel, n° 54 du 12 Décembre 1990. Disponible sur <http://www.joradp.dz/HFR/Index.htm> (consulté le 04/04 /2010).
- 9) Décret n° 88-61 du 22 Mars 1988, portant création du centre de développement des technologies avancées. Journal officiel, n° 12 du 23 Mars 1988. Disponible sur <http://www.joradp.dz/HFR/Index.htm> (consulté le 04/04 /2010).
- 10) Décret exécutif n° 92-22 du 13 Janvier 1992, portant création, organisation et fonctionnement des commissions intersectorielles de promotion, de programmation et d'évaluation de la recherche scientifique et technique. Journal officiel, n° 05 du 22 Janvier 1992. Disponible sur <http://www.joradp.dz/HFR/Index.htm> (consulté le 04/04 /2010).
- 11) Décret exécutif n° 92-23 du 13 Janvier 1992, portant création, organisation et fonctionnement du conseil national de la recherche scientifique. Journal officiel, n° 05 du 22 Janvier 1992. Disponible sur <http://www.joradp.dz/HFR/Index.htm> (consulté le 04/04 /2010).
- 12) Décret exécutif n° 95-183 du 02 Juillet 1995, portant création, organisation et fonctionnement de l'agence nationale pour le développement de la recherche universitaire. Journal officiel, n°36 du 12 Juillet 1995. <http://www.joradp.dz/HFR/Index.htm> (consulté le 04/04 /2010).
- 13) Décret exécutif n° 98-137 du 13 Mai 1998, portant création, organisation et fonctionnement de l'agence nationale de valorisation des résultats de la recherche et du développement technologique. Journal officiel, n° 28 du 06 Mai 1998. Disponible sur <http://www.joradp.dz/HFR/Index.htm> (consulté le 04/04 /2010).
- 14) Ordonnance n° 73-44 du 25 Juillet 1973, portant création d'un organisme national de la recherche scientifique. Journal officiel, n° 63 du 07 Août 1973. Disponible sur <http://www.joradp.dz/HFR/Index.htm> (consulté le 04/04 /2010).

VIII) Sites Internet :

- 1) Site du ministère de l'industrie et de la restructuration : www.mir-algeria.org.
- 2) Site : [fr.wikipedia.org/wiki/industrie pharmaceutique](http://fr.wikipedia.org/wiki/industrie_pharmaceutique).
- 3) Site du groupe SAIDAL : www.groupesaidal.com.
- 4) www.leem.org
- 5) www.santé.dz
- 6) <http://www.cdta.dz>
- 7) http://www.ird.fr/fr/science/dss/sciences_afrique/pdf/algerie/algerie4_profession_resultats.pdf.
- 8) <http://www.joradp.dz/HFR/Index.htm>.
- 9) <http://www.a2t2.asso.dz/statut.htm>.
- 10) http://www.ird.fr/fr/science/dss/sciences_afrique/pdf/algerie/algerie4_profession_resultats.pdf.

1/ Listes des tableaux :

Tableau n° 1 : Grille d'analyse des formes de relation et de rapprochement entre entreprise non concurrentes	32
Tableau n° 2 : Les avantages et inconvénients du partenariat	62
Tableau n° 3 : Les cinq budgets en R&D dans le monde	199
Tableau n° 4 : Évolution des importations du médicament en valeur (2004-2009).....	206
Tableau n° 5 : Statistiques des importations annuelles des médicaments par principaux Partenaire de l'Algérie « Fournisseur » : année 2009.....	207
Tableau n° 6 : La production nationale du médicament (2005-2009).....	208
Tableau n° 7 : Principaux laboratoires producteurs privés	211
Tableau n° 8 : Effectifs du centre de recherche et développements.....	227
Tableau n° 9 : Répartition des effectifs.....	227
Tableau n° 10 : Les principaux accords de partenariat du groupe SAIDAL	231
Tableau n°11 : Opportunités et menaces du groupe SAIDAL.....	233
Tableau n°12 : Forces et faiblesses de groupe SAIDAL.....	234
Tableau n°13 : Formation réalisées.....	265
Tableau n°14 : Les objectifs stratégiques retenus pour l'évaluation de la performance de SAIDAL selon l'axe apprentissage.....	266
Tableau n°15 : Indicateur axe apprentissage	266
Tableau n°16 : La répartition des effectifs par entité de gestion	267
Tableau n°17 : Objectifs stratégique de SAIDAL.....	268
Tableau n°18 : Indicateur axe financier	269
Tableau n°19 : Chiffre d'affaires et valeur ajoutée de SAIDAL (KDA).....	269
Tableau n°20 : Évolution EBE 2007-2010 (KDA).....	270
Tableau n°21 : Rentabilité économique 2007-2010.....	271

Tableau n°22 : Émergence de la fonction R&D.....	273
Tableau n°23 : Analyse de positionnement de SAIDAL face à la concurrence.....	275
Tableau n°24 : Les opportunités et menaces du marché pharmaceutique Algérien.....	277
Tableau n°25 : Répartitions du marché générique/Princeps 2009-2010.....	280
Tableau n°26 : Les facteurs clés de succès de l'industrie pharmaceutique en Algérie.....	281

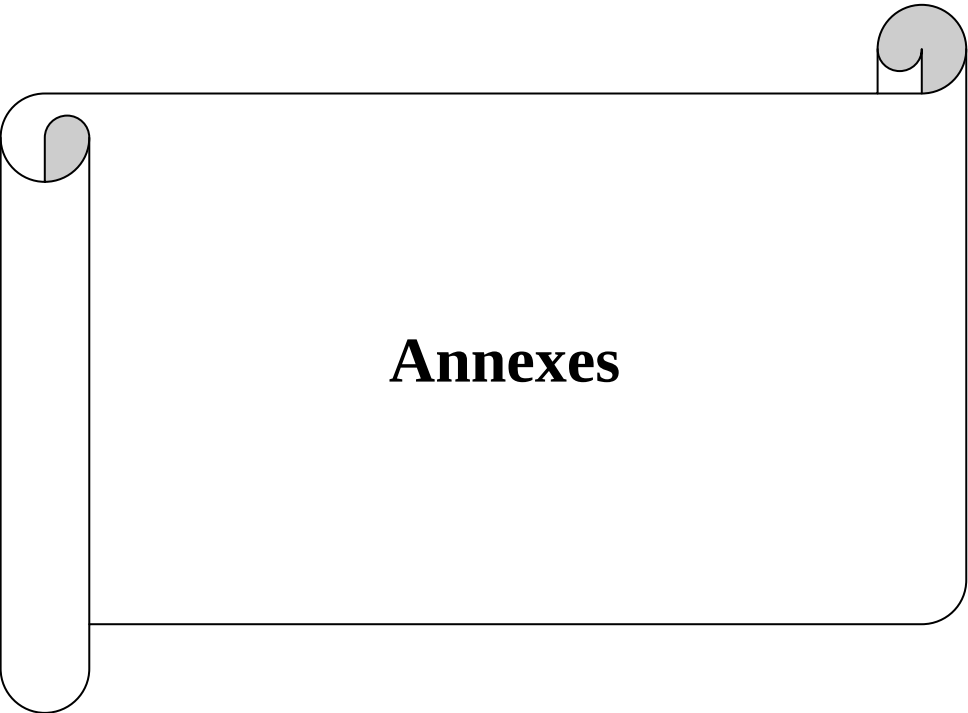
2/ Listes des Figures :

Figure n° 1 : Les alliances de Co-intégration.....	23
Figure n° 2 : Les alliances de pseudo-concentration	25
Figure n° 3 : Les alliances complémentaires	27
Figure n° 4 : Les principales étapes du partenariat	104
Figure n° 5 : Le concept technologique	116
Figure n° 6 : Cycle de vie d'une technologie et innovation	119
Figure n° 7 : Innovation et processus d'innovation	140
Figure n° 8 : Les sources de l'efficience de SAIDAL	260
Figure n° 9 : Les facteurs de croissance de L'EBE à partir de 2007	271

Liste des Abréviations

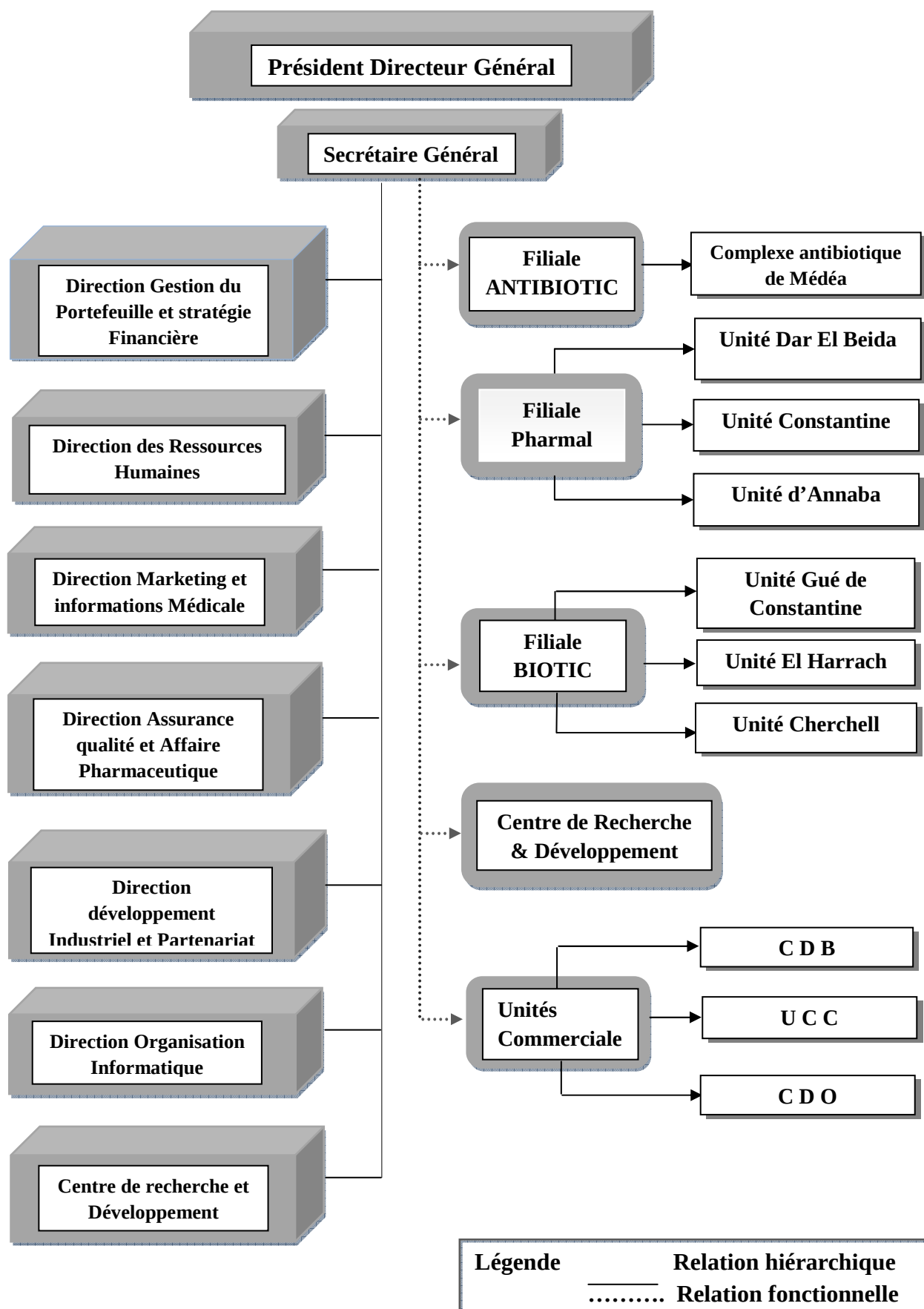
A N D R U	: Agence nationale pour le développement de la recherche Universitaire
ANVRESET	: Agence national de valorisation des résultats de la recherche e du Développement technologique.
A N D I	: Agence national du développement de l'investissement
C R D	: Centre de recherche et développement
C N D	: Conseil national de l'investissement
C P R S	: Conseil provisoire de la recherche scientifique
C E N	: Commissariat aux énergies nouvelles
C I S T T T	: Centre d'information scientifique et technique et de transfert Technologique
C S R R T	: Conseil supérieur de la recherche scientifique et technique
CSRT	: Commissariat à la recherche scientifique et technique
CERIST	: Centre de recherche sur l'information scientifique et technique
CDTA	: Centre de développement des techniques avancées
CIPRERST	: Commissions intersectorielles de promotion, de programmation Et d'évaluation de la recherche scientifique et technique
C N R S T	: Conseil national de la recherche scientifique et technique
CPE	: Conseil des participations de l'État
COSOB	: Commission d'organisation et de surveillance des opérations
D C I	: Dénomination commune internationale
EPE	: Entreprises publiques économiques
F C S	: Facteurs clés de succès
H C R	: Haut commissariat à la recherche
IDE	: Investissement direct étranger

L P A	: Laboratoire pharmaceutique Algérien
M E S R S	: Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche Scientifique
N T I C	: Nouvelle technologie d'information et de communication
O N R S	: Office national de la recherche scientifique
OMC	: Organisation Mondiale du Commerce
OCDE	: Organisation de coopération et du développement économiques
PDG	: Président directeur général
P I B	: Produit intérieur brut
P C A	: Pharmacie centrale Algérienne
PME /PMI	: Petite et moyenne entreprise / Petite et moyenne industrie
R & D	: Recherche et développement
S A S	: Société par actions simplifiées
SNIS	: Société nationale des industries chimiques
SWOT	: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
SGP	: Sociétés de gestion de participation de l'État
TVA	: Taxe sur la valeur ajoutée
UMA	: Union du Maghreb Arabe
UV	: Unité de vente
VA	: Valeur ajoutée



Annexes

Annexe n°1 : Organigramme du Groupe SAIDAL



Annexe n° 2 : Réalisation 2010 (Produits en promotion)

OBJECTIFS 2010		Nom Commercial du Produit	REALISATIONS 2010		% R / O	
Quantité	Valeur		Quantité	Valeur	Quantité	Valeur
29 809 800	1 729 475 116	COMPRIMES	30 319 828	1 848 362 518	102%	107%
800 000	29 728 000	ACEPRAL 500 mg	257 959	9 632 172	32%	32%
364 000	87 971 520	ALLERTINE 10 mg	148 646	35 966 000	41%	41%
227 500	19 357 975	CLOPRAMIDE	289 813	24 748 435	127%	128%
91 000	6 440 980	DIABENIL 2,5 mg	108 918	5 675 771	120%	88%
318 500	22 610 315	DIABENIL 5 mg	265 042	16 941 714	83%	75%
227 500	15 950 025	METROGYL 250 mg	635 520	47 373 790	279%	297%
0	0	METROGYL 500 mg	125 484	16 401 041		
364 000	16 816 800	HISTAGAN 2 mg	433 151	24 899 072	119%	148%
1 092 000	76 658 400	PRIMAZOLE 48 mg	1 025 219	72 156 449	94%	94%
910 000	54 882 100	ZANITRA 5 mg	899 600	55 450 214	99%	101%
300 000	44 463 000	CARDITAL 200 mg	296 119	43 785 627	99%	98%
500 000	81 765 000	DUSPATALIN 100 mg	1 031 976	168 897 787	206%	207%
664 300	51 131 171	FUMACUR	554 693	42 845 545	84%	84%
910 000	39 830 700	FUROZAL	1 481 648	65 030 118	163%	163%
13 650 000	349 576 500	PARALGAN 500 B/20	13 235 502	339 177 664	97%	97%
546 000	27 873 300	PRECORTYL 5MG	790 287	40 124 142	145%	144%
1 820 000	150 459 400	RHUMAFED	2 048 500	169 678 304	113%	113%
200 000	21 580 000	SAIPRIL 25 MG	144 146	15 588 340	72%	72%
109 200	25 690 392	SAIPRIL 50MG	38 798	9 139 333	36%	36%
364 000	81 790 800	DIAPHAG 80 mg	443 749	99 472 280	122%	122%
1 365 000	100 150 050	NEUROVIT B1/B6 250 mg B/20	1 762 984	129 623 097	129%	129%
0	0	DIAGUANID 850 mg	42 950	2 373 895		
0	0	SAILOX	11 053	1 082 045		
0	0	ALERFENE 1 mg	103 553	9 281 251		
0	0	HEPTAGYL 4 mg	181 246	17 626 193		
0	0	NAPROXENE 275 mg	9 530	1 665 810		
0	0	NAPROXENE 550 mg	10 993	1 942 438		
0	0	METHYLDOPA 250 mg	212	17 083		
0	0	IBUMAL 200 mg	24 043	1 717 391		
0	0	IBUMAL 400 mg	3 255	276 675		
0	0	DENFLUOR 1mg	8 033	1 080 599		
0	0	PRIMAZOL FORTE 200 mg	171 981	20 479 693		
2 275 000	220 879 750	ORAPEN 1 MUI	2 187 484	212 891 382	96%	96%
8 390 784	743 600 209	GELULES	7 666 963	648 044 189	91%	87%
2 000 000	180 120 000	SULPUREN 50MG	2 682 007	240 133 928	134%	133%
3 559 568	319 613 588	AMOXYPEN 500MG B/12	1 452 874	123 760 311	41%	39%
13 372 000	813 471 670	P/DRE SOLUTIONS INJECTABLES	12 710 488	751 611 708	95%	92%
1 650 368	131 160 384	AMOXYPEN 1 g	2 729 253	230 157 500	165%	175%
1 713 632	136 751 616	AMOXYPEN 500 mg	713 252	34 522 711	42%	25%
637 000	55 062 280	SOLUTIONS INJECTABLES	474 869	63 789 468	75%	116%

13 955 800	933 378 004	SIROPS	13 420 388	880 550 433	96%	94%
455 000	22 854 650	FERRACUR	526 317	26 528 246	116%	116%
2 320 500	158 877 446	SOLUTES BUVABLES	2 751 932	186 763 152	119%	118%
336 700	23 979 774	NIFAZIDES (90 ML)	538 894	38 439 799	160%	160%
163 800	13 503 672	RHUMAFED FL/100ML	151 522	12 462 815	93%	92%
1 365 000	79 129 050	SULPUREN 180ML	1 578 674	91 745 068	116%	116%
455 000	42 264 950	ALERFENE 125M	482 842	44 115 470	106%	104%
2 457 000	205 929 360	SUSPENSIONS BUVABLES	1 470 512	118 867 160	60%	58%
2 047 500	174 999 825	AMOXYPEN 250MG	748 680	64 230 263	37%	37%
409 500	30 929 535	ORAPEN 250 MG	721 832	54 636 896	176%	177%
637 000	62 419 630	AMPOULES BUVABLES	537 153	61 163 382	84%	98%
637 000	62 419 630	FRUBIAL FAIBLE	537 153	61 163 382	84%	98%
546 000	32 104 800	SOLUTES MASSIFS	1 345 822	84 145 108	246%	262%
1 200 000	84 888 000	GOUTTES BUVABLES	1 285 898	91 150 770	107%	107%
1 200 000	84 888 000	VITAFORM 50 ML	1 285 898	91 150 770	107%	107%
10 391 500	471 047 920	POMMADES DERMIIQUES	14 634 302	664 696 716	141%	141%
91 000	3 033 030	FLUCIDAL	1 344 424	59 082 755	1477%	1948%
2 002 000	84 584 500	H.F.M	2 053 222	87 016 990	103%	103%
182 000	18 087 160	HEMORECT CREME	55 689	5 551 666	31%	31%
91 000	3 883 880	HEXADERM	132 694	5 541 237	146%	143%
728 000	40 462 240	ALGESAL SURACTIVE 40 g	968 887	53 924 386	133%	133%
364 000	15 892 240	ALPHATRYPSINE 20 g	174 474	7 358 680	48%	46%
364 000	19 517 680	PHANAZOL 1% 30 g	839 242	45 134 480	231%	231%
1 820 000	91 254 800	BETASONE 0,05%	2 026 257	101 868 145	111%	112%
364 000	19 368 440	BETASONE 0,1%	793 320	42 315 611	218%	218%
700 000	20 223 000	CLOMICYNE 3%	1 160 264	33 664 352	166%	166%
910 000	20 365 800	POMMADES OPHTALMIQUES	1 470 261	37 691 205	162%	185%
910 000	20 365 800	CLOMICYNE 1%	1 470 261	37 691 205	162%	185%
136 500	5 960 955	GEL	394 701	17 279 775	289%	290%
136 500	5 960 955	CLOGEL 1% T/3	394 701	17 279 775	289%	290%
800 500	34 973 970	SOLUTIONS DERMIIQUES	1 201 084	53 958 425	150%	154%
566 700	128 562 393	SOLUTIONS	688 365	148 493 054	121%	116%
0	0	HEXADERM SOLUTION	23 112	1 949 348		
91 000	5 813 990	STOCALM	77 940	5 869 309	86%	101%
6 321 500	292 750 475	SUPPOSITOIRES	7 182 422	328 205 966	114%	112%
3 000 000	143 490 000	CLOFENAL 100MG	3 666 243	175 905 541	122%	123%
364 000	11 182 080	CLOFENAL 25MG	481 445	14 835 835	132%	133%
0	0	HEMORECT	34 785	2 939 099		
91 000	3 964 870	PARALGAN 170 mg	49 814	2 362 323	55%	60%
800 000	35 568 000	PATES	2 217 090	98 700 796	277%	277%
27 300	24 073 686	POUDRE ORALE	13 596	8 679 923	50%	36%
93 279 884	5 832 509 714	TOTAL VENTES	99 785 674	6 092 153 747	107%	104%

Annexe N° 3 : Importation 2009 par pays

PAYS	VALEUR EN DA	US DOLLAR	%
FRANCE	38 954 318 201	530 912 426	52,964%
ITALIE	3 945 126 291	53 768 538	5,364%
JORDANIE	3 928 053 475	53 535 849	5,341%
UNION EUROPEENNE	3 668 913 258	50 003 996	4,988%
GRANDE BRETAGNE	3 461 253 809	47 173 779	4,706%
ESPAGNE	3 039 404 497	41 424 363	4,133%
ALLEMAGNE	2 873 380 356	39 161 606	3,907%
TURQUIE	1 460 224 436	19 901 552	1,985%
SUISSE	1 444 659 094	19 689 403	1,964%
DANEMARK	1 370 400 286	18 677 328	1,863%
INDE	989 833 157	13 490 542	1,346%
BELGIQUE	962 511 836	13 118 171	1,309%
IRLANDE	763 531 666	10 406 251	1,038%
ETAS UNIS D’AMERIQUE	753 387 082	10 267 989	1,024%
ARABIE SAOUDITE	736 369 869	10 036 058	1,001%
PAYS-BAS	713 508 109	9 724 476	0,970%
CHINE	706 473 295	9 628 597	0,961%
AUTRICHE	700 934 030	9 553 103	0,953%
GRECE	588 526 190	8 021 085	0,800%
YOUGOSLAVIE	385 218 240	5 250 178	0,524%
MEXIQUE	277 603 323	3 783 484	0,377%
MAROC	271 908 010	3 705 860	0,370%
SYRIE	262 446 489	3 576 911	0,357%
SUEDE	208 904 912	2 847 185	0,284%
PALESTINE	199 333 646	2 716 739	0,271%
CHYPRE	166 022 032	2 262 732	0,226%
CANADA	118 085 304	1 609 396	0,161%
TUNISIE	113 687 447	1 549 457	0,155%
BRESIL	104 171 466	1 419 763	0,142%
PORTO-RICO	87 928 306	1 198 383	0,120%
EGYPTE	72 129 756	983 064	0,098%
LUXEMBOURG	47 414 062	646 211	0,064%
PORTUGAL	44 434 303	605 598	0,060%
EMIRATS ARABES UNIS	29 964 641	408 390	0,041%
JAPON	27 182 636	370 475	0,037%
CUBA	16 173 761	220 434	0,022%
FINLANDE	12 425 650	169 351	0,017%
PAKISTAN	10 851 272	147 893	0,015%
SLOVENIE	7 968 450	108 603	0,011%
REP DEM POP LAO	7 762 377	105 794	0,011%
CAMBODGE	6 917 594	94 281	0,009%
REP TCHEQUE	3 121 537	42 544	0,004%
REP SLOVAQUE	1 914 988	26 100	0,003%
ROUMANIE	1 835 249	25 013	0,002%
BULGARIE	1 629 118	22 204	0,002%
BELARUS	722 219	9 843	0,001%
POLOGNE	24 153	329	0,000%
TOTAL	73 548 589 878	1 002 401 327	100%

Annexe n°4 : Vente 2009/2010 par forme

Objectifs 2010		Nom Commercial du Produit	Réalisation 2010		% R/O	
Quantité	Valeur		Quantité	Valeur	Quantité	Valeur
29 810	1 729 475	Comprimés	30 320	1 848 363	102%	107%
8 391	743 600	Géllules	7 667	648 044	91%	87%
13 372	813 472	Poudre solutions injectables	12 710	751 612	95%	92%
637	55 062	Solutions injectables	475	63 789	75%	116%
13 956	933 378	Sirops	13 420	880 550	96%	94%
2 321	158 877	Solutés buvables	2 752	186 763	119%	118%
2 457	205 929	Suspensions buvables	1 471	118 867	60%	58%
637	62 420	Ampule buvables	537	61 163	84%	98%
546	32 105	Solutés massifs	1 346	84 145	246%	262%
1 200	84 888	Gouttes buvales	1 286	91 151	107%	107%
10 392	471 048	Pommades dermiques	14 634	664 697	141%	141%
910	20 366	Pommades ophtalmiques	1 470	37 691	162%	162%
137	5 961	Gel	395	17 280	289%	190%
801	34 974	Solutions dermiques	1 201	53 958	150%	154%
567	128 562	Solutions	688	148 493	121%	116%
6 322	292 750	Suppositoires	7 182	328 206	114%	112%
800	35 568	Pates	2 217	98 701	277%	277%
27	24 074	Poudre orale	14	8 680	50%	36%
93 283	5 832 509	Total Ventes	99 785	6 092 153	107%	104%

Réalisation 2009		Ecart 2009/2010	
Quantité	Valeur	Quantité	Valeur
31 782	1 702 472	-1 462	145 890
7 459	573 288	208	74 756
14 490	795 128	-1 780	-43 516
267	18 714	208	45 075
13 477	870 418	-56	10 133
2 004	115 559	747	71 204
2 280	178 277	-810	-59 410
531	51 359	6	9 804
1 325	76 281	21	7 864
1 217	69 579	69	21 572
13 166	547 812	1 468	116 885
2 468	56 600	-998	-18 909
231	10 128	163	7 151
811	35 891	390	18 068
555	138 330	134	10 163
7 131	321 693	52	6 513
1 651	66 660	566	32 041
27	6 129	-14	2 551
100872	5 634 318	-1 088	457 835

Source : Elaborer à partir de documents internes SAIDAL 2010

Annexe n°5: Le nombre de nouveaux produits développés (2009-2010)

N°	Produit	Forme et dosage
1	<i>Amoxyphen</i> ®	Poudre pour suspension à 250mg/5ml
2	<i>Acepral</i> ®	Comprimé orodispersible à 100mg
3	<i>Allertine</i> ®	Cp à 10mg
4	<i>Allertine</i> ®	Sirop à 0,1%
5	<i>Asmaline</i> ®	Solution injectable à 5mg/ml
6	<i>Clofenal</i> ®	Solution injectable à 75mg/3ml
7	<i>Clofenal</i> ®	suppositoire à 25 mg
8	<i>Clofenal</i> ®	suppositoire à 25 mg
9	<i>Clopramid</i> ®	Solution injectable à 10mg/2ml
10	<i>Clopramid</i> ®	Solution buvable 0,1%
11	<i>Cevlodil</i> ®	Crème à 0,5%
12	<i>Diabenil</i> ®	Comprimé nu à 2,5 mg
13	<i>Diabenil</i> ®	Comprimé nu à 5 mg
14	<i>Furozal</i> ®	Solution injectable à 20mg/2ml
15	<i>Flucidal</i> ®	Pommade à 3%
16	<i>Halludol</i> ®	Solution injectable à 5mg/ml
17	<i>Hexaderm</i> ®	Solution local à 10%
18	<i>Hemorect</i> ®	Crème dermique à 5,8/0,5%
19	<i>Hemorect</i> ®	suppositoire à 120mg/10mg
20	<i>Ibumal</i> ®	suppositoire à 500 mg
21	<i>Kidocaine</i> ®	Solution injectable à 2%
22	<i>Kidocaine</i> ®	Solvant à 0,5%
23	<i>Lopestin</i> ®	Gélule à 2 mg
24	<i>Métrogyl</i> ®	Comprimé nu à 250 mg
25	<i>Micodal</i> ®	Gel demique à 2%
26	<i>Nevrosta</i> ®	Comprimé nu à 1 mg
27	<i>Niflumate</i> ®	Suppositoire à 700mg
28	<i>Niflumate</i> ®	Suppositoire à 400mg
29	<i>Oxaline</i> ®	Poudre pour sirop à 250mg/ml
30	<i>Povip</i> ®	Solution dermique à 10%
31	<i>Paralgan</i> ®	Comprimé orodispersible à 80mg
32	<i>Paralgan</i> ®	Comprimé orodispersible à 160mg
33	<i>Paralgan</i> ®	Sirop 120mg/5ml
34	<i>Paralgan</i> ®	Suppositoire à 120mg
35	<i>Prixam</i> ®	Comprimé dispersible à 20 mg
36	<i>Pyrazinamide</i>	Comprimé à 400 mg
37	<i>Saifen</i> ®	Suppositoire à 100mg
38	<i>Stocalm</i> ®	Solution antalgique
39	<i>Sailox</i> ®	Comprimé à croquer à 400mg/400mg
40	<i>Sailox</i> ®	Suspension buvable
41	<i>Saipril</i> ®	Comprimé à 25 mg
42	<i>Saipril</i> ®	Comprimé à 50 mg
43	<i>Timonal</i> ®Faible	Solution injectable à 5mg/2ml
44	<i>Valkine</i> ®	Solution buvable à 200mg/ml
45	<i>Valzéпам</i> ®	Solution injectable à 10mg/2ml
46	<i>Virodal</i> ®	Crème dermique à 5%
47	<i>Acepral L</i> ®	Poudre pour sachet à 100mg
48	<i>Acepral L</i> ®	Poudre pour sachet à 250mg
49	<i>Acepral L</i> ®	Poudre pour sachet à 500mg
50	<i>Acepral L</i> ®	Poudre pour sachet à 1000mg

Source : Elaborer à partir de document internes SAIDAL 2010

Introduction générale.....	4
Première partie : Éléments fondamentaux du partenariat d'innovation technologique : Présentations et caractéristiques	13
Introduction de la première partie.....	13
Chapitre I : Partenariat : Élément de la stratégie et de la théorie de l'entreprise.....	15
Introduction du chapitre I	15
Section 1 : Les aspects stratégiques et opérationnels du partenariat.....	16
1.1/ Aperçu historique du partenariat	17
1.2/ Concept du partenariat.....	19
1.2.1/ Concept préliminaire : Accord de coopération.....	19
1.2.1.1/ Accords de coopération entre entreprise concurrentes.....	20
A/ Les alliances de Co-intégration.....	21
B/ Les alliances de pseudo-concentration.....	23
C/ Les alliances complémentaires.....	25
1.2.1.2/ Accords de coopération entre entreprises non concurrentes.....	27
A/ Les joint-ventures multinationalisation.....	27
B/ Les partenariats verticaux.....	29
C/ Les accords intersectoriels.....	30
1.2.1.3/ La coopération : formes juridiques et cadre réglementaire.....	33
A/ Les formes juridiques de la coopération.....	33
A.1/ Le contrat de partenariat.....	34
A.2/ Les caractéristiques d'un cadre contractuel du partenariat.....	37

B/ La réglementation de la coopération.....	38
1.2.2/ Définition du partenariat	40
1.3/ les facteurs favorisant l'essor du partenariat.....	42
1.3.1/ La mondialisation.....	42
1.3.2/ L'évolution technologique.....	43
1.3.3/ L'échec des fusions/acquisition.....	45
1.4/ Typologie du partenariat.....	46
1.4.1/ Le partenariat commercial.....	47
1.4.1.1/ La franchise.....	47
1.4.1.2/ Les accords d'approvisionnement.....	49
1.4.1.3/ Le portage.....	49
1.4.2/ Le partenariat industriel.....	50
1.4.2.1/ Les accords de sous-traitance.....	51
1.4.2.2/ Accord de fabrication en commun.....	52
1.4.2.3/ Le contrat de façonnage.....	52
1.4.3/ Le partenariat technologique.....	52
1.4.3.1/ Les accords de licence.....	53
1.4.3.2/ Les accords de recherche et développement.....	54
1.4.4/ Le partenariat financier.....	55
1.4.4.1/ La prise de participation.....	55
1.4.4.2/ La joint-venture (la filiale commune).....	55
1.5/ Les avantages et inconvénients du partenariat.....	57

1.5.1/ Avantages et inconvénients des formes conventionnelles du partenariat.....	58
1.5.1.1/ Les avantages.....	58
1.5.1.2/ Les inconvénients.....	58
1.5.2/ Avantage et inconvénient par les formes participatives du partenariat.....	59
1.5.2.1/ La filiale commune (joint-venture).....	59
A/ Avantages.....	59
B/ Inconvénients.....	60
1.5.2.2/ La prise de participation.....	60
A/ Avantages.....	60
B/ Inconvénients.....	61
Section 2 : les apports théorique à la problématique d'un partenariat efficace dans le processus d'innovation.....	64
2.1/ La théorie des coûts de transaction.....	64
2.1.1/ Présentation de la théorie des coûts transactionnels	64
2.1.1.1/ Le modèle transactionnel de R.Coase.....	68
2.1.1.2/ Le modèle transactionnel de O.E.Williamson.....	69
A/ Ambigüité.....	71
B/ L'incertitude.....	71
C/ La fréquence de la transaction.....	72
2.1.2/ L'aspect dynamique des coûts transactionnels.....	73
2.1.2.1/ La coordination de l'information.....	76
2.1.2.2/ La coordination des ressources.....	76

2.1.2.3/ La coordination du marché.....	76
2.2/ L'analyse du comportement stratégique.....	78
2.2.1/ L'accord de coopération comme stratégie concurrentielle.....	79
2.2.1.1/ L'accord de coopération comme arme concurrentielle exogène.....	80
2.2.1.2/ L'accord de coopération comme stratégie concurrentielle endogène.....	81
2.2.2/ L'accord de coopération comme stratégie relationnelle.....	81
Section 3 : les caractéristiques d'un partenariat efficace dans le processus d'innovation.....	84
3.1/ Les objectifs du partenariat.....	84
3.1.1/ Le transfert technologique.....	85
3.1.2/ La réduction des coûts.....	86
3.1.3/ La réduction des risques.....	88
3.1.4/ L'intégration dans de nouveaux marché.....	88
3.1.5/ L'acquisition de nouvelles connaissances.....	89
3.2/ Les principales étapes du partenariat.....	90
3.2.1/ La détermination de l'objet et du profil du partenariat.....	91
3.2.1.1/ La réflexion stratégique préalable.....	91
3.2.1.2/ Déterminer les facteurs stratégiques.....	91
3.2.1.3/ Définir les objectifs.....	92
3.2.1.4/ Le choix de l'objectif et du profil du partenariat.....	92
3.2.1.5/ Proposition de check list pour la recherche d'un partenaire.....	92
A/ L'objet de la coopération.....	93

B/ Le type de coopération.....	93
C/ Le profil du partenaire.....	93
3.2.2/ La recherche des partenaires potentiels.....	93
3.2.2.1/ Les relations avec tissu économique.....	94
3.2.2.2/ Les sources d'information externes.....	94
3.2.3/ La sélection des partenaires.....	94
3.2.3.1/ La sélection des entreprises par les données externes.....	95
A/ Les critères de sélection généraux.....	95
B/ Les critères de sélection financiers.....	96
3.2.3.2/ La sélection par contrat direct.....	96
3.2.3.3/ L'adéquation des partenaires au projet.....	97
3.2.4/ La négociation du partenariat.....	97
3.2.5/ Le démarrage du projet du partenariat.....	102
3.2.6/ L'évaluation du projet de partenariat.....	103
3.3/ Éléments fondamentaux de réussite d'un partenariat.....	105
3.3.1/ Le rôle de la confiance.....	105
3.3.2/ L'engagement.....	108
3.3.3/ La communication.....	110
3.3.4/ L'équité entre les partenaires.....	111
Conclusion du chapitre I.....	112

Chapitre II : Les aspects caractérisant la technologie et l'innovation au sein d'une entreprise.....	114
Introduction du chapitre II.....	114
Section 1 : La technologie au sein de l'entreprise.....	115
1.1/ La notion de la technologie.....	115
1.2/ Le cycle de vie des technologies.....	118
1.3/ La typologie des technologies.....	121
1.3.1/ Technologie de procédé-technologie de produit.....	121
1.3.1.1/ Technologie de procédé.....	121
1.3.1.2/ Technologie de produit.....	122
1.3.2/ Technologie selon leurs effets concurrentiels.....	122
1.3.2.1/ Les technologies de base.....	122
1.3.2.2/ Les technologies clés.....	122
1.3.2.3/ Les technologies émergentes.....	123
1.4/ L'effet stratégique de la technologie.....	123
1.4.1/ L'effet de la technologie sur l'activité.....	124
1.4.2/ L'effet de la technologie sur les positions concurrentielles.....	126
1.4.3/ L'effet de la technologie sur la structure de la concurrence.....	127
1.5/ Les différentes voies d'accès à la technologie.....	128
1.5.1/ La R&D interne.....	129
1.5.2/ La sous-traitance.....	130
1.5.3/ Les prises de participation et de contrôle.....	130

1.5.4/ L'acquisition de licence.....	131
1.5.5/ Les accords de coopération.....	131
Section (2) : Innovation : Facteur du développement de l'entreprise.....	133
2.1/ Définition et objectif de l'innovation.....	133
2.1.1/ Définition de l'innovation.....	134
2.1.2/ Objectifs de l'innovation.....	135
2.2/ Les formes d'innovation.....	136
2.2.1/ L'innovation selon les domaines d'application.....	136
2.2.1.1/ L'innovation de produit.....	136
2.2.1.2/ L'innovation de procédé ou de processus.....	137
2.2.2/ L'innovation selon le degré de radicalité.....	137
2.2.2.1/ L'innovation radicale.....	137
2.2.2.2/ L'innovation incrémentale.....	138
2.2.3/ Typologie des formes concrètes d'innovation technologique.....	138
2.3/ Processus d'innovation.....	138
2.4/ Facteurs facilitant ou freinant l'innovation.....	141
2.4.1/ Facteurs facilitant l'innovation.....	141
2.4.2/ Facteur freinant l'innovation.....	143
2.5/ Financement de l'innovation.....	143
Conclusion du chapitre II.....	145

Deuxième partie : Partenariat d'innovation technologique : Une opportunité concurrentielle à partir du cas de l'entreprise SAIDAL.....	147
Introduction de la deuxième partie.....	147
Chapitre III : Le contexte de l'évolution de l'innovation et du partenariat en Algérie et l'industrie pharmaceutique.....	149
Introduction du chapitre III.....	149
Section 1 : Les réformes économiques en faveur du partenariat en Algérie.....	150
1.1/ La loi sur la monnaie et le crédit(1990).....	151
1.1.1/ L'apport de la loi en matière de transfert des capitaux.....	152
1.2/ Le code des investissements.....	154
1.2.1/ Définition de l'investissement.....	154
1.2.2/ Les organes de l'investissement.....	155
1.2.2.1/ Le conseil national de l'investissement (CNI).....	155
1.2.2.2/ L'agence nationale du développement de l'investissement (ANDI).....	155
1.2.2.3/ Le guichet unique.....	155
1.2.2.4/ Le fond d'appui à l'investissement.....	156
1.2.3/ Liberté d'investir.....	156
1.2.4/ Avantages et mesures indicatifs accordés à l'investissement.....	157
1.2.4.1/ Régime général.....	157
1.2.4.2/ Régime dérogatoire.....	157
A/ Au titre de la réalisation de l'investissement.....	158
B/ Après constat de mise en exploitation.....	158

1.2.4.3/ Le régime particulier.....	158
1.2.4.4/ Les garanties essentielles aux investissements par la législation.....	159
1.3/ La loi sur la privatisation.....	161
1.3.1/ Définition de la privatisation.....	161
1.3.2/ Modalité de privatisation.....	164
1.3.3/ Les objectifs assignés à la privatisation.....	166
1.4/ Les objectifs du partenariat en Algérie.....	167
1.4.1/ Les avantages en faveur des investissements étrangers en Algérie.....	168
1.4.2/ Les objectifs du partenariat en Algérie.....	169
Section 2 : Les mécanismes d'aide à la recherche et à l'innovation en Algérie.....	172
2.1/ Organisation et politique de la recherche scientifique en Algérie.....	172
2.2/ Identification des besoins Algériens en technologies.....	175
2.3/ Organismes de recherche et de valorisation de la recherche en Algérie.....	177
2.3.1/ Organisme national de la recherche scientifique (ONRS).....	177
2.3.2/ Centre d'information scientifique et technique et de transfert technologique CISTTT).....	178
2.3.3/ Conseil supérieur de la recherche scientifique et technique (CSRST).....	179
2.3.4/ Unités de recherche scientifiques et techniques.....	180
2.3.5/ Centres de recherche créés au sein des administrations centrales.....	181
2.3.6/ Commissariat à la recherche scientifique et technique (CSRT).....	183
2.3.7/ Centre de recherche sur l'information scientifique et technique (CERIST).....	183
2.3.8/ Haut commissariat à la recherche (HCR).....	185

2.3.9/ Centre de développement des techniques avancées (CDTA).....	186
2.3.10/ Commissions intersectorielles de promotion, de programmation et d'évaluation de La recherche scientifique et technique (CIPPERST).....	187
2.3.11/ Conseil national de la recherche scientifique et technique (CNRST).....	188
2.3.12/ Agence nationale pour le développement de la recherche universitaire (ANDRU).....	189
2.3.13/ Agence Nationale de valorisation des résultats de la recherche et du développement Technologique (ANVREDET).....	190
2.4/ Évaluation des infrastructures de promotion et de soutien à l'innovation.....	191
Section 3 : L'industrie pharmaceutique.....	196
3.1/ Nature et rôle de l'industrie pharmaceutique.....	196
3.2/ L'évolution de l'industrie pharmaceutique.....	196
3.2.1/ Première période : La pharmacie individuelle 1920-1940.....	197
3.2.2/ Deuxième période : L'industrie pharmaceutique de l'après guerre 1970.....	197
3.2.3/ Troisième période : L'industrie du médicament 1970-1980.....	197
3.2.4/ Quatrième période : L'industrie du médicament et du bien être de 1980 jusqu'à nos Jours.....	198
3.3/ L'importance de l'industrie pharmaceutique.....	198
3.3.1/ Dans la recherche et développement.....	198
3.3.2/ Dans l'économie de l'État.....	201
3.3.3/ Dans la santé publique.....	201
3.4/ Les particularités de l'industrie pharmaceutique.....	202

3.4.1/ La sécurité.....	202
3.4.2/ La réglementation.....	202
3.5/ Le marché Algérien des produits pharmaceutiques.....	202
3.5.1/Évolution de l'industrie pharmaceutique en Algérie.....	203
3.5.1.1/Avant l'indépendance.....	203
3.5.1.2/ La période 1962-1982.....	203
3.5.1.3/ La période de 1982-1987.....	204
3.5.1.4/ La période de 1988 à nos jours.....	204
3.5.2/ L'offre et la demande au sein du marché Algérien.....	205
3.5.2.1/ Les composantes de l'offre.....	205
A/ Les importations.....	205
B/ La production.....	208
B.1 / Le secteur public de production.....	208
B.2/ Le secteur privé de production.....	210
3.5.2.2/ Les composantes de la demande.....	212
A/ La taille du marché Algérien.....	212
B/ La situation démographique.....	212
C/ La consommation des médicaments.....	212
3.5.3/ Les principaux acteurs de l'industrie pharmaceutique en Algérie.....	213
3.5.3.1/ Les acteurs de prescriptions.....	213
3.5.3.2/ Les acteurs au plan approvisionnement, distribution et commercialisation...	213
3.5.3.3/ La sécurité sociale	214

3.5.3.4/ Le syndicat professionnel.....	214
3.5.3.5/ Associations des malades.....	215
Conclusion du chapitre III.....	215
Chapitre IV : L'enjeu du partenariat d'innovation technologique dans le développement de l'entreprise SAIDAL.....	218
Introduction du chapitre IV.....	218
Section 1 : Présentation de l'entreprise SAIDAL.....	218
1.1/ Définition et création du groupe SAIDAL.....	219
1.1.1/ Définition du groupe SAIDAL.....	219
1.1.2/ Sa création.....	220
1.2/ Les filiales de SAIDAL.....	221
1.2.1/ ANTIBIOTICAL.....	221
1.2.2/ PARMAL.....	222
1.2.3/ BIOTIC.....	223
1.3/ Centre de recherche et développement (CRD).....	225
1.3.1/ Missions et activités du CRD.....	228
1.4/ L'espace commercial.....	229
1.5/ Le partenariat.....	229
1.6/ Missions principales et objectifs du groupe SAIDAL.....	213
1.7/ L'analyse SWOT du groupe SAIDAL.....	223
Section 2 :L'élaboration d'un partenariat entre SAIDAL et SANOFI-AVENTIS dans le processus d'innovation.....	236

2.1/ Les étapes du partenariat.....	236
2.1.1/ Contrat préliminaire.....	236
2.1.2/ La négociation.....	237
2.1.3/ Signature d'un protocole d'accord.....	237
2.1.4/ Le démarrage du projet.....	237
2.2/ Le projet Rhône Poulenc-Saidal.....	237
2.2.1/ Présentation du partenaire « SANOFI-AVENTIS ».....	237
2.2.1.1/ Les valeurs de SANOFI-AVENTIS.....	238
2.2.1.2/ L'activité du groupe SANOFI-AVENTIS.....	239
A/ SANOFI-AVENTIS dans le monde.....	241
B/ SANOFI-AVENTIS en Algérie.....	241
2.2.1.3/ Recherche & développement.....	241
A/ Portefeuille de R&D.....	241
B/ Partenariats de R&D.....	242
2.3/ Présentation du partenariat entre la société Rhône Poulenc et la société SAIDAL.....	243
2.3.1/ Présentation Aventis Pharma Algérie.....	243
2.3.2/ Présentation Aventis Pharma SAIDAL.....	244
2.3.3/ Le démarrage du projet du partenariat.....	245
2.3.4/ Protocole d'accord.....	248
Section 3 : L'enjeu du partenariat d'innovation technologique sur le développement de l'entreprise : résultat à partir de l'enquête réalisée au niveau de la direction développement industriel et partenariat.....	250

3.1/ Cadre méthodologique.....	250
3.1.1/ Rappel de la problématique.....	251
3.1.1.1/ Les questions de recherche.....	252
3.1.1.2/ Les hypothèses de travail.....	245
3.1.2/ Rappel du cadre théorique.....	256
3.1.2.1/ L'apport de la théorie des coûts de transactions.....	256
3.1.2.2/ L'apport basé sur l'analyse du comportement stratégique : des effets sur L'alliance et son environnement.....	257
3.2/ Le contenu de l'enquête.....	257
3.2.1/ La méthode de recherche.....	258
3.2.2/ Présentation du terrain d'étude.....	258
3.2.3/ Recueil des données.....	258
3.3/ L'enjeu d'un partenariat d'innovation technologique sur le développement de l'entreprise SAIDAL : Présentation et interprétation des résultats.....	259
3.3.1/ Caractéristiques d'un partenariat efficace dans le processus d'innovation au sein de L'entreprise SAIDAL.....	259
3.3.2/ L'enjeu du partenariat sur la performance de l'entreprise SAIDAL.....	264
3.3.2.1/ L'enjeu managérial.....	264
3.3.2.2/ L'enjeu technologique.....	272
3.3.3/ L'enjeu du partenariat sur l'industrie pharmaceutique.....	276
3.3.3.1/ La réglementation Algérienne.....	278
3.3.3.2/ Le marché mondial et l'émergence des génériques.....	278

3.3.3.3/ L'existence d'un rôle industriel important représenté par l'entreprise	
SAIDAL.....	282
Conclusion du chapitre IV.....	283
Conclusion de la deuxième partie.....	284
Conclusion générale.....	285
Bibliographie.....	290
Liste des tableaux et figures.....	297
Liste des abréviations.....	300
Annexes.....	302
Table des matières.....	308

Résumé :

Aujourd'hui, le nouveau contexte mondial est marqué par l'incertitude et par une intégration économique internationale de plus en plus accrue, ont poussé les entreprises à se mettre à l'idée du « faire ensemble » qu'on appelle généralement stratégie de partenariat.

Le partenariat est apparu donc comme une solution la plus efficace pour permettre aux entreprises algériennes, et plus particulièrement à l'entreprise "Saidal" de mieux faire face à l'ouverture de l'économie nationale et de combler leurs insuffisances en matières technologiques, de savoir-faire et de management. La prise en compte de la dimension technologique dans la stratégie des entreprises peut modifier fondamentalement la façon d'envisager la concurrence entre firmes.

Les partenariats sont profondément liés à la dynamique de l'innovation. Cette dernière ne peut portée que par une entreprise fortement connectée avec les acteurs de son environnement qui vont lui servir d'alliés dans le processus de diffusion de la nouveauté. Le succès d'une innovation réside souvent dans la stratégie de partenariat de l'entreprise.

Ce travail se fixe l'objectif de déterminer les caractéristiques d'un partenariat efficace dans le processus d'innovation ; et l'enjeu qu'il représente dans le développement de l'entreprise.

L'élaboration d'un partenariat d'innovation technologique réussi n'est pas une chose aisée à réaliser. La réussite de celui-ci se traduit par l'atteinte des objectifs fixés par les deux parties.

En somme, le partenariat a besoin pour son établissement d'un climat de confiance, de reconnaissance mutuelle des acteurs en présence, une volonté de s'engager durablement et une possibilité de recouvrer une liberté totale en termes de la relation.

Mots clés : partenariat, innovation, accord de coopération, avantage concurrentiel, coût de transaction, industrie pharmaceutique.

ملخص :

إن السياق العالمي الجديد، الذي هو في يومنا هذا محدود بالتردد و التكملات الاقتصادية العالمية المتزايدة يوما بعد يوم، دفع المؤسسات للعمل بفكرة " العمل معا" و المسماة غالبا بإستراتيجية الشراكة.

لقد تبين أن الشركة فإن هي الحل الأمثل للسماح للمؤسسات الجزائرية ، و بالأخص لمؤسسة " صيدال"، لمواجهة التفتح للاقتصاد الوطني بصفة فعالة و لتغطية النقص في المواد التكنولوجية و في الدراية التقنية و في إدارة المؤسسات. فإن أخذ بعين الاعتبار البعد التكنولوجي في إستراتيجية المؤسسات يمكن تغيير شكل النظر في المنافسة تغييرا أساسيا بين المؤسسات.

ترتبط علاقات التعامل ارتباطا وثيقا بديناميكية التجديد، و لا يمكن تحقيق العملية إلا من مؤسسة على اتصال وثيق بالفاعلين في نطاق محيطها و التي تشكل تحالفا بالنسبة لها في عملية نشر منتجاتها الجديدة، و كثيرا ما يعود نجاح المنتجات الجديدة إلى إستراتيجية المؤسسة في علاقات تعاملها.

يكمُن هدف هذا العمل في تحديد صفات الشراكة الفعالة في عملية الاختراع و الرهان الذي يمثله في تنمية المؤسسات. ليس من السهل تهيئته شراكة في اختراعات تكنولوجية ناجحة و لغاية التوصل إليها يجب الوصول إلى الأهداف المرسخة من قبل كلا الطرفين.

و أخيرا ، يجب توفير إقليم الثقة لغاية إعداد الشراكة و كذا الاعتراف المتبادل بين ممثليها و الإرادة في التعهد على المدى الطويل و كذا إمكانية تحصيل حرية كاملة فيما يخص العلاقات.

المصطلحات العامة: الشراكة-الابتكار- اتفاق الشراكة- امتيازات تنافسية- تكاليف الصفقات- الصناعات الصيدلانية.